



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

TRABAJO DE DIPLOMA

**PROPUESTA METODOLOGICA DE PLAN
ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DEL GOLF EN
LA ALTURA COMO MODALIDAD TURISTICA.**

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en
Dirección).**

Autor: Lic. Jesús M. Gómez García
Tutor: Dr. Carlos Lazo Vento

Pinar del Río, 2012
“Año 54 de la Revolución”

PENSAMIENTO



“Esta educación directa y sana; esta aplicación de la inteligencia que inquiere a la naturaleza que responde; este empleo despreocupado y sereno de la mente en la investigación de todo lo que salta a ella, la estimula, de manera que sea como de sí mismo puede ser, y no como los demás ya fueron; esta educación natural, quisiéramos para todos los países nuevos de la América...”

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Carlos Lazo, por su resistencia y atención a todo el trabajo, en horarios y días de descanso.

A las profesoras Dory Castillo, María Rosa Ramírez y mi sobrina Yahima Gómez, por la paciencia con que colaboraron en la materialización de esta tesis, lo cual tendré presente toda la vida.

Al colectivo de profesores de la maestría, que con tanta entrega y sabiduría nos prepararon durante este periodo.

A Rigoberto Carballo, amigo, hermano, miembro del equipo de trabajo e inspirador constante en los momentos más difíciles.

A los cuadros y trabajadores del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares y el Ministerio de Turismo, que me dieron la posibilidad de terminar los estudios, a pesar del intenso trabajo.

A la UEB de golf y sus trabajadores, destacando a Sandino, Santana y Gabriel, por su desinteresada y constante ayuda y preocupación.

A los directivos y profesores de la Universidad de Pinar del Río, los cuales me han formado como profesional y como revolucionario integral.

A todos Gracias

DEDICATORIA

A la Revolución Cubana y al sistema socialista por lo que ha representado y representa para los hombres y mujeres dignos de la tierra.

A Fidel y Raúl, por ser ejemplos de altruismo, valentía, desinterés, consagración, internacionalismo y vinculación estrecha con el pueblo.

Al CHE y Martí por lo que representan para el mundo y América, y por continuar, el primero con la adarga al brazo y el segundo con la pluma y la garganta en ristre, ambos desbrozando el futuro.

A mi querida provincia de Pinar del Río y a su destacada universidad, alto centro de estudio, formador de lo mejor del pueblo pinareño, como los jóvenes Sergio y Luis Saíz Montes de Oca, ejemplos de intransigencia revolucionaria.

A mis padres, Félix y Agustina, autores de mi vida y el más elocuente ejemplo de matrimonio amoroso y revolucionario, creadores de una hermosa, disciplinada y amplia familia, donde prima la unidad, la dignidad y el respeto.

A mi esposa Cary y mis dos hijas, Carelis y Arelis, razón de mi existencia y las principales inspiradoras de mi desarrollo educacional y espiritual.



RESUMEN

La modalidad turismo de golf se está desarrollando en muchos destinos del Caribe paralelamente a la oferta de sol y playa. En Cuba su desarrollo se ha limitado, debido entre otras cuestiones al elevado volumen de inversión requerido para construir los campos; aunque perspectivamente se ha decidido apostar por este producto e introducirlo en la oferta del destino por cuanto es una importante fuente de ingresos. A partir de lo discutido en los Lineamientos del Partido y aprobados en el Parlamento Cubano como política de Estado para el desarrollo del Turismo en general y de las potencialidades que tiene Cuba como destino vacacional caribeño, para potenciar el turismo de golf; la finalidad de esta investigación consiste en analizar y determinar las potencialidades de La Altura, en la Provincia de Artemisa para desarrollar esta modalidad. De modo que esta información sea un instrumento útil, para proponer un plan estratégico que tribute a este fin. El plan estratégico se diseña a partir de los fundamentos del desarrollo local y el turismo sostenible.

Palabras claves: proyecto, Plan Estratégico, golf, turismo.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOLF COMO MODALIDAD TURÍSTICA	14
1.1 Concepciones generales sobre el desarrollo local.	14
1.2 Un acercamiento al desarrollo turístico local.	17
1.3 Origen y evolución del golf como deporte.	19
1.3.1 Características del juego.	21
1.3.2 Las modalidades de juego.	22
1.3.3 Otros elementos de importancia en la práctica.	22
1.4 El turismo de golf en el mundo. Características.	24
1.4.1 Comportamiento del turismo de golf en el Caribe.	25
1.5 El golf como modalidad y producto turístico.	26
1.5.1 Caracterización de la demanda.	28
1.5.2 Demografía del jugador de golf.	31
1.5.3 Gestión de la modalidad turismo de golf.	33
1.6 Referentes teóricos de Plan estratégico.	34
1.7 Conclusiones Capítulo I.	36
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL GOLF EN CUBA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA CASO DE ESTUDIO	38
2.1 Antecedentes del golf en Cuba.	38
2.2 Caracterización de La Altura como zona de estudio.	40
2.2.1 Localización.	40
2.2.2 Características Físicas.	41
2.2.3 Características Demográficas.	43
2.3 Resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación.	46
2.3.1 Resultados de la aplicación de la entrevista semi-estructurada.	48
2.3.2 Resultados de la aplicación de la encuesta a trabajadores vinculados con los campos de Golf.	50

2.3.3 Resultados de la aplicación de la encuesta a turistas que visitan el de golf en Varadero.	52
2.3.4 Análisis Críticos de los riesgos y efectos del golf.	54
2.4 Análisis general de los resultados del diagnóstico.	55
2.5 Conclusiones Capítulo II.	56
CAPÍTULO III. PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL GOLF EN LA ALTURA	57
3.1 Propuesta inicial del proyecto de golf en La Altura.	57
3.2 Resultados de la matriz DAFO sobre el Plan Estratégico.	59
3.3 Propuesta de Plan Estratégico.	61
3.4 Estructura Metodológica del Plan Estratégico.	61
3.5 Línea Estratégica No 1. Sensibilización Estratégica.	63
3.6 Línea Estratégica No 2. Gestión Estratégica.	65
3.7 Línea estratégica No 3. Vínculos con el territorio.	69
3.8 Línea Estratégica No 4. Legislativa.	73
3.9 Metodología de evaluación del Plan Estratégico.	75
3.9.1 Indicadores a tener en cuenta en las evaluaciones.	75
3.10 Metodología de ejecución del Plan Estratégico.	76
3.11 Metodología de validación del Plan Estratégico.	77
3.12 Conclusión del capítulo III	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	86

INTRODUCCIÓN

El turismo es indudablemente un fenómeno propio e irreversible de esta época, considerada por muchos la actividad económica más dinámica en los últimos años, tiene especial connotación en nuestra sociedad, debido entre otras cosas a que involucra a todos los sectores de ésta y repercute por tanto en esferas como la economía, la ecología, lo social y lo cultural. Además gracias a las ventajas que implica la actividad turística constituye la principal fuente de ingresos para no pocos países en desarrollo; debido fundamentalmente a su impacto sobre otras ramas de la economía lo que favorece la generación de puestos de trabajo e inversiones, entre otros aspectos.

En este sentido el turismo no solo es una fuente cada vez más importante de divisas, sino que al potenciar el desarrollo de un complejo número de actividades internas ejerce un “efecto de arrastre” a la industria nacional. El desarrollo del turismo a escala mundial y en el Caribe es una realidad. Es preciso, entonces, aprovechar su efecto multiplicador en beneficio de nuestras economías. Como indudablemente la globalización y los procesos que acompañan la creciente movilidad de personas, capital, información y culturas han transformado el mundo contemporáneo; se impone irremediabilmente el desarrollo de nuevas iniciativas en el turismo, ahora más que nunca como medidas paliativas a la crisis económica.

Las previsiones de la OMT (2009) plantean que ante el deterioro de la economía mundial, el sector podría estancarse o contraerse. El turismo no está a salvo de los impactos de la crisis económica mundial que está azotando a muchas otras esferas de la economía y la sociedad. Eliminar las debilidades es el primer paso que deben dar los destinos, para no perecer. Un destino mono dependiente estará en mayor riesgo ante la crisis. De modo que mientras más basado se encuentre su desarrollo en un mercado o modalidad específica, si cae alguno de estos el declive es inminente. Asumir una actitud innovadora para seguir desarrollando el turismo cubano y aprovechar los recursos y atractivos, es el camino a seguir para aliviar la situación de crisis.

Cuba, al igual que cualquier otro país que pretende convertir el turismo en una de sus principales fuentes de ingreso, necesita garantizar una oferta que permita lograr

una demanda estable y equilibrada durante todo el año, con una elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de visitas. Para alcanzar este propósito son múltiples los factores a optimizar, destacándose entre los mismos la diversificación del producto.

La diversificación de la oferta turística permite evitar oscilaciones bruscas de la demanda según el período del año que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica, pero a la vez, demanda que todo el país se convierta en actor y beneficiario del turismo. Desde el punto de vista de la oferta, diversificar el producto turístico significa aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, ambientales, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos del mercado y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas.

Sin embargo, el país concibió desde un inicio una estrategia de desarrollo del producto turístico básicamente de sol y playa, orientándose hacia este tipo de turismo la mayor parte de las inversiones tanto de la infraestructura como en la comercialización lo que ha provocado épocas de alta y baja ocupación que afectan la estabilidad macroeconómica del sector. Por esta razón es que resulta necesario diversificar la oferta turística lo más posible, ofreciendo todo el año diferentes opciones atractivas, a partir de la adecuada utilización de las propias ventajas, heredadas o creadas, disponibles en el país.

El sector turístico cubano ante tan acelerado cambio en los gustos, la tecnología y la competencia, intenta desarrollar programas de nuevos productos que se ajusten por una parte, a las expectativas y requerimientos de los diferentes mercados y por otra, a su elevado potencial de recursos naturales. Asumir una actitud innovadora para seguir desarrollando el turismo cubano y aprovechar los recursos y atractivos, es el camino a seguir para aliviar la situación de crisis.

Según Cohen, (2005) las tendencias del turismo para este siglo muestran que, sin despreciar la supervivencia del turismo de playa, se producirá la diversificación de la oferta, la revalorización del turismo activo frente al turismo pasivo y el desplazamiento a destinos cada vez más lejanos e insólitos. Lo cual implica un fuerte reto para los países receptores y en especial para aquellos que como el Caribe insular han basado su desarrollo turístico en la explotación y la precedente masificación del turismo de sol y playa. Cuba está obligada a responder a este reto

teniendo en cuenta la sostenibilidad, la calidad de los servicios, las nuevas tecnologías, el empleo de estrategias de comunicación adecuadas, estrategias para mejorar las conexiones aéreas y la comercialización, entre otros.

Si bien es cierto que la actividad turística cubana no ha escapado a las diferentes crisis que han afectado al turismo mundial, además de la incidencia de otros factores característicos de Cuba, como son el bloqueo y el azote de huracanes, las dificultades y carencias no se deben solo a esto. También la inadecuada actuación de algunas entidades, así como la realización de proyectos para la implementación de nuevos productos sin la existencia de un plan coherente o al menos un estudio previo sobre la coherencia de oferta y demanda y los impactos ambientales, han contribuido al fracaso de muchos intentos para lograr la diversificación.

Es necesario ser cuidadosos en el lanzamiento y desarrollo de nuevos productos, partiendo de conceptos que pueden haber tenido éxito en otros destinos de la competencia. La realidad cubana es diferente y se distingue incluso dentro de los destinos caribeños, no descuidar este aspecto permitirá aprovechar las oportunidades y evitará efectos negativos.

El golf constituye una modalidad que se está desarrollando extensiva e intensivamente en muchos destinos del Caribe paralelamente a la oferta de turismo de sol y playa. Aunque el golf exige un significativo presupuesto no cabe dudas de que genera y potencia numerosos servicios de apoyo que pueden representar una importante fuente de ingresos, siempre que se manejen adecuadamente los impactos ambientales y sociales que acarrea el desarrollo de la modalidad.

Partiendo de lo discutido en los Lineamientos del Partido y aprobados en las recientes reuniones del Parlamento Cubano como política de estado para el desarrollo del turismo en general y de las potencialidades que tiene Cuba como destino vacacional caribeño, para potenciar el turismo de golf; la finalidad o propósito de esta investigación consiste en analizar y determinar las potencialidades de la Altura, en la Provincia de Artemisa para desarrollar esta modalidad. De modo que esta información sea un instrumento útil, para el diseño de un plan estratégico para el desarrollo de esta modalidad turística en la región.

El **problema científico** de esta investigación es: ¿Cómo contribuir al desarrollo del golf como modalidad turística a partir de un plan estratégico en la Altura?

El **objeto de estudio** va encaminado a la Planeación Estratégica.

El **campo de acción** es la Planeación Estratégica del desarrollo de Golf como modalidad turística, desde la perspectiva local, en las condiciones de La Altura.

Objetivo General

Proponer un plan estratégico para el desarrollo del golf en La Altura, que contemple su interrelación con las demás modalidades turísticas y aporte al Desarrollo Local.

Objetivos Específicos

1. Identificar las bases teórico - metodológicas para el diseño de estrategias vinculadas al desarrollo de modalidades turísticas y particularmente en el desarrollo del Golf.
2. Analizar las principales características del desarrollo del Golf en el área de competencia y la planificación actual de esta modalidad en Cuba.
3. Caracterizar la zona de estudio para el desarrollo del Turismo de Golf.
4. Diseñar las bases metodológicas para un plan estratégico de desarrollo del golf como modalidad turística y su aporte al desarrollo local en la Altura.

Hipótesis

Si se establecen las características de desarrollo del Golf en las condiciones cubanas y se identifican las potencialidades de La Altura como zona priorizada para su desarrollo, así como las condiciones para su inserción en el desarrollo turístico y su aporte al Desarrollo Local; será posible diseñar las bases de un plan estratégico enfocado al desarrollo del Turismo del Golf para La Altura.

Métodos de investigación

El método general: Dialéctico materialista. Resulta el eje filosófico para estudiar el objeto como un proceso, así como las relaciones dialécticas entre sus componentes, las contradicciones que tienen lugar entre ellos que generan cambios en el objeto. Como elemento rector en la aplicación de los demás métodos.

Métodos teóricos

El método histórico lógico: Facilitó la comprensión del proceso histórico del surgimiento del golf, sus regularidades y tendencias históricas, su relación con el proceso de desarrollo del turismo en el occidente de Cuba y específicamente en La Altura.

Método de Modelación: Nos permitió realizar abstracciones del objeto para establecer los fundamentos teóricos y metodológicos que facilitaron la construcción de una planeación estratégica sustentada en el desarrollo local de La Altura.

Método Sistémico- Estructural: Facilitó la determinación de los componentes del objeto (Planeación Estratégica) La relación entre estos, su jerarquización y sistematización. Necesidades y regularidades en el proceso de desarrollo del golf en La Altura a partir de los fundamentos teóricos para el diseño de un plan estratégico que contribuya al desarrollo local de esa comunidad.

Métodos empíricos: Permitieron la constatación desde el nivel fenomenológico del proceso; sobre el conocimiento del golf, acerca de los componentes del proceso planeación estratégica.

Análisis documental: a través del análisis de la información estadística sobre la oferta y la demanda (datos provenientes de las Asociaciones internacionales de Golf), la revisión de estudios previos realizados en otros destinos y otras cifras de los principales países que desarrollan la modalidad, en especial en el Caribe. Esta técnica facilitó la caracterización de la modalidad, y conocer los principales requerimientos que influyen en el desarrollo de la modalidad, en la situación particular de La Altura.

La observación: Para ver el funcionamiento de un campo de golf (ubicado en Varadero), ello posibilitó la adquisición de conocimientos sobre aspectos operacionales de un campo.



Se elaboró una **entrevista semi-estructurada** de siete preguntas abiertas y tres cerrada (o dicotómicas), este tipo de entrevista es bastante susceptible y adaptable, evitando que se limite la obtención de información. La guía con preguntas abiertas usada para realizar la entrevista facilitó un mayor margen para obtener información.

Método Estadístico aplicado

Teniendo en cuenta que esta es una investigación social, en la que se pueden precisar elementos cuantificables que permiten la constatación empírica del problema, aplicamos **La estadística descriptiva** para el procesamiento de datos, que se obtuvieron a partir de diferentes instrumentos aplicados.

Distribución Capítular

Capítulo I: Se realiza una caracterización del golf, destacando los aspectos más significativos como deporte y como modalidad turística, con el propósito de proporcionar un marco referencial que permita la comprensión de la investigación.

Capítulo II: Se describen y analizan los métodos y técnicas empleadas en la investigación. Además de las potencialidades de La Altura para desarrollar esta modalidad turística en función del desarrollo local.

Capítulo III: Se establecen las bases metodológicas para el diseño del plan estratégico enfocado al desarrollo de Campos de Golf en La Altura que tribute al desarrollo local de esta región.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOLF COMO MODALIDAD TURÍSTICA

1.1 Concepciones generales sobre el desarrollo local.

Si bien es cierto que existen un grupo de autores¹ que investigan temas relacionados con el desarrollo local, estas concepciones deben ser adaptadas a las particularidades del funcionamiento de la economía socialista cubana y al aparato categorial de la economía política del socialismo, a fin de lograr una comprensión clara sobre el tema, siendo este un concepto relativamente moderno del cual no existe una definición que sea generalmente aceptada.

Es importante destacar que el territorio puede ser enfocado como *“actor del desarrollo y por tanto manera de comprender al desarrollo o también como espacio construido por los diversos grupos sociales a través del tiempo.”* (Blanes J.; Pavón, 2004). La localidad, entendida como *“Un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin”* (Águila, 2004), adquiere una dimensión relevante en el dinamismo de los procesos económicos y de fomento de la productividad y competitividad de las empresas.

Varios han sido los autores que desde una óptica del desarrollo capitalista enfocan el tema del desarrollo local y conciben el papel del gobierno como un agente promotor de la iniciativa privada. Otros como León y Sorhegui consideran que *“los procesos de cambio que posibilitan el desarrollo local pueden ser impulsado por agentes locales privados o estatales, puede tener como origen actores externos al*

¹ Los principales autores que se han referido a este tema y que han elaborado definiciones al respecto son los siguientes:

- Pérez Ramírez B. 1999. “Marco Institucional y Operativo de los modelos de Desarrollo Local”.
- Pérez Ramírez, B. y Carrillo Benito, E. 2000. “Desarrollo Local: Manual de Uso”.
- Alburquerque Llorents, F. 1995. “Espacio, Territorio y Desarrollo Económico Local”.
- Alburquerque Llorents, F. 1995. “Cambio Tecnológico, Reestructuración Productiva y Estrategia de Desarrollo”.
- Carrillo, E. 1999. “Gestión Pública y Desarrollo Local”. Curso Internacional UIA-Programa DelNet/CIFOIT. Sevilla.
- Vázquez Barquero, A. 2009. “Desarrollo Local, una estrategia para tiempos de crisis”. Trabajo presentado en el Seminario Internacional de la Red DETE-ALC, Argentina.

territorio, y puede ser un proceso mixto, resultado de la combinación de los anteriores. (León; Sorhegui, 2004).

De ahí que el desarrollo local puede ser definido como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, que se orienta a superar las dificultades y retos existentes, que además persigue el objetivo de mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, a partir del fomento de las capacidades de gestión empresarial local y la creación de un entorno innovador territorial, que aunque promueve básicamente la utilización de recursos endógenos como base para dicho desarrollo, no niega la importancia de actores que realicen actividades a partir del empleo de recursos exógenos e incluso que el capital extranjero juegue un importante papel.

El centro de atención del desarrollo local lo constituye el sector empresarial de las localidades y la creación de un entorno favorable al desarrollo de ventajas competitivas e innovación que fomenten territorios competitivos y con economías capaces de insertarse en el mercado internacional. Esto no significa que se desconozca el hecho de que el desarrollo local presupone a su vez ser un proyecto integral que alcance todas las esferas del entorno de las localidades. (Naranjo, 2004).

La potenciación de lo existente (personas, recursos, empresas, gobiernos), la obtención de recursos externos al territorio (personas, recursos y empresas) y la gestión del excedente económico que se produce en el territorio (cómo se utilizan los recursos generados en él), son cuestiones a tener en cuenta por el desarrollo local en el cumplimiento de sus objetivos. Un objetivo fundamental del desarrollo local debe ser crecer desde un punto de vista endógeno, elevando la calidad de vida de las personas, lo cual pasa no solo por el incremento de los niveles de ingreso y condiciones materiales, sino además de la elevación de su espiritualidad y niveles de participación y equidad social.

El desarrollo económico local constituye la dimensión del desarrollo local que más se trabaja por los teóricos de estos temas, dejando de referirse a otras dimensiones que son importantes para el desarrollo humano y que a su vez propician elevados niveles participación política ciudadana. Las disímiles definiciones que existen sobre

desarrollo económico local se realizan desde el prisma de las condiciones de desarrollo de los países de economías de mercado, por lo que su enfoque clasista obedece a los intereses de la burguesía y de la reproducción del capital concediendo a las empresas privadas un papel fundamental en la financiación y ejecución de iniciativas de desarrollo económico local, con la correspondiente afectación económica que esto trae aparejado para los sectores más vulnerables y desprotegidos de los territorios. Por otra parte, no se considera que la racionalidad del mercado deba orientar todos los esfuerzos de promover el desarrollo local.

Las visiones que enfatizan al máximo el factor económico en los procesos de desarrollo local, no cuestionan los actuales patrones de desarrollo local. Obvian el hecho de que los actuales patrones de producción y de consumo son incompatibles con la vida de las generaciones futuras. El crecimiento económico ha aumentado simultáneamente el número de ricos y de pobres, manteniendo o ensanchando las diferencias entre ellos, aún en las actuales circunstancias de crisis global. Asimismo la renta permanece concentrada en cuanto a riqueza hasta tanto el poder y el conocimiento no se democraticen. Estos elementos manifiestan la necesidad de reformular el patrón actual de desarrollo local, reconociendo que el factor económico ha conferido una nueva dimensión al proceso de desarrollo local, pero sin ser partidarios de reduccionismos epistemológicos de tipo economicistas en el análisis actual de este fenómeno.

Elementos básicos para apoyar el desarrollo económico local pueden ser la movilización y participación de actores locales, la actitud proactiva del gobierno local, el fomento de equipos de liderazgo locales, la cooperación público – privada de actores locales, la elaboración de una Estrategia Territorial de Desarrollo, el fomento empresarial y la formación de recursos humanos, así como en la institucionalización y legalización del desarrollo local. El desarrollo local requiere, de todos los actores involucrados en el mismo, su participación cada vez más calificada e involucrada. El acuerdo, la discusión y el compromiso de los actores sociales populares a través de sus organizaciones estatales, políticas y de masas reales, es el elemento que promueve este desarrollo. Propicia el restablecimiento de los daños al medioambiente acumuladas históricamente por lo que la experiencia del desarrollo local debe articularse y complementarse con la estrategia de desarrollo nacional.

“La concepción del desarrollo local desde el prisma del proyecto revolucionario cubano sostiene que su dimensión única no es la economía, sino que esta contempla y debe dar respuesta a una amplia gama de complejos procesos multifactoriales que atraviesan diferentes planos de la vida de la comunidad como son los sociales, políticos, económicos, medioambientales, de salud, culturales, etc.” (Urgellés, 2010).

Se asume entonces, desde el enfoque de la economía política del socialismo y adaptado a las condiciones del país, con un sistema económico en tránsito al socialismo, que: *“El desarrollo económico local en Cuba constituye un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento fundamentalmente de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar su crecimiento económico, creando por tanto empleo y riqueza y poniendo éstas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales. Es un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social”.* (Lazo, 2002).

De ahí que el desarrollo local en Cuba adquiera una relevante importancia en la materialización de las perspectivas de desarrollo, una vez que potencia el uso, disfrute y disposición cada vez más eficiente, sustentable y justo, de los recursos de los territorios, así como la participación política ciudadana.

1.2 Un acercamiento al desarrollo turístico local.

El turismo es la actividad económica que expresa más claramente la relación global-local, evidenciada en la habilidad y sabiduría de los liderazgos locales, para interpretar las motivaciones, necesidades y carencias de los turistas que gustan de

disfrutar de diferente forma, la naturaleza, la cultura, la historia, las formas de vida de sus comunidades locales y la herencia física dejada por sus antepasados.

Los liderazgos de las localidades para identificar y adecuar los sitios turísticos que respondan a las expectativas de los visitantes, la creación de productos turísticos que llenan la necesidad, la autorrealización de estima, de interrelación social, de seguridad y sus respuestas a las necesidades fisiológicas del visitante al contacto con el destino turístico en su conjunto. Esta capacidad de los liderazgos locales, en la vida diaria se transforma en incremento del número de visitantes y de los días de permanencia en los destinos turísticos, lo que genera un aumento del consumo de productos y servicios en el lugar, mayores ingresos y mayores empleos locales.

“La capacidad de respuesta se expresa también a nivel comunitario en la conducta de sus habitantes, que se organiza para el cuidado y protección de los recursos naturales y culturales y proporcionar servicios y productos de calidad al turista. Esto es lo que contribuye al retorno de los visitantes, ya que se produce una relación social de respeto y responsabilidad entre turistas y residentes y eso trae como resultado la promoción del destino turístico, muy necesario para el desarrollo del golf como modalidad turística”. (Ramírez. 2006)

El desarrollo turístico, tiene lugar sobre la base de recursos físicos, financieros, humanos, técnicos y socioculturales. La gestión de ese desarrollo implicando a diversos actores subraya la necesidad de la participación ciudadana, la capacitación, la cooperación, el liderazgo, la responsabilidad social empresarial y el reforzamiento de la identidad local, tales ideas resultan vitales para el desarrollo sostenible en las comunidades:

El mismo incluye:

- ✓ Educación para la participación.
- ✓ Potenciación de los recursos locales.
- ✓ Preparación para la autogestión y la sostenibilidad.
- ✓ Genera su propio desarrollo. (Ortiz, 2007).

A partir de estos criterios el autor asume que el desarrollo turístico tiene sus bases en la autogestión eficaz de los recursos físicos, financieros y culturales por los pobladores de la localidad; a través del fortalecimiento de sus valores socioculturales

y la capacidad de liderazgo mostrada por la comunidad en la integración a esta actividad social.

Como elementos a tener en cuenta para el desarrollo turístico es necesario detenerse en:

- ✓ **Labor desempeñada por las instituciones en post de lograr el desarrollo turístico.** El control que debe realizarse del desempeño de las instituciones locales, en regiones turísticas en aras de lograr la sostenibilidad, estrategias y proyecciones en función de la calidad del turismo que se brinda.
- ✓ **La participación activa de la población local en la ejecución de acciones en función del turismo.** La inmersión de la población local en el desarrollo del turismo, partiendo de la toma de decisiones y jugando roles fundamentales en el desarrollo del mismo.
- ✓ **El vínculo de la población e instituciones locales.** La relación que debe existir entre las instituciones encargadas de mantener un intercambio de experiencias y posibilidades de desarrollo y la comunidad receptora de la actividad turística.
- ✓ **La existencia de proyectos locales en función de promover y rescatar el patrimonio sociocultural y natural.** Apreciación de la autoridad competente con relación al número de proyectos con el fin de preservar y promover el patrimonio natural y sociocultural.

Se considera de gran significación tener en cuenta que los mencionados indicadores son de vital importancia para lograr el desarrollo turístico, haciendo énfasis en la labor educativa que pueden traer consigo los mismos, pues resulta importante llevar a cabo procesos educativos en la población en función de su participación activa en conjunto con instituciones locales y más aún su auto reconocimiento como actores locales en función del desarrollo del territorio.

1.3 Origen y evolución del Golf como deporte.

Para emprender un proyecto investigativo sobre la modalidad turismo de golf es necesario conocer primero su origen y desarrollo como deporte. El origen del golf, tal como lo conocemos hoy, se remonta a principios del siglo XV en algún lugar de la

costa este de Escocia. Aunque a ciencia cierta no se ha declarado oficialmente el verdadero origen de este deporte, algunos historiadores sostienen que se habría originado en los Países Bajos y que el término proviene de la palabra holandesa "kolf" que significa palo. Los romanos practicaban un juego con un palo curvado y una bola hecha de plumas que podría ser el antecedente del juego de golf.

En 1744 se fundó la primera asociación de jugadores en Escocia, y en 1745, también en el Reino Unido se creó la primera reglamentación del golf. Las primeras asociaciones de golf se organizaron en el siglo XVIII: la Honorable Company of Edinburgh Golfers (1744), la St. Andrews Society of Golfers (1754), que en 134 tomó su nombre actual, el Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews (R&A) y el Royal Blackheath (1766), cerca de Londres, donde se acordó fijar la fecha de la introducción del golf en Inglaterra en 1860.

Los primeros clubes que se formaron fuera de Inglaterra fueron el Calcutta Golf Club of East India (1829) y el Royal Bombay Club (1842). El primer club de golf español se creó en Las Palmas (Gran Canaria) en 1891. En 1873 se estableció el primer club de golf en el hemisferio occidental y fue el Canada's Royal Montreal Golf Club. En 1894, se estableció la Asociación Americana de Golf (United States Golf Association - USGA), como organización con fines no lucrativos cuyo fin era la promoción y defensa del golf como deporte, además de regular el juego en Estados Unidos y México. También se ocupaban del sistema de hándicap. El US Open Amateur femenino se inauguró en 1895.

En 1921, el R&A impuso un límite en el tamaño y peso de la bola de golf que produjo una separación entre el juego en Europa y América (regulada por el USGA). La mayoría de las diferencias se resolvieron en 1951 cuando ambas asociaciones aceptaron unas reglas comunes. Sin embargo las diferencias en la bola no se regularon hasta 19. Actualmente el golf mundial se regula conjuntamente por la R&A y la USGA. Cada cuatro años acuerdan las modificaciones que se publican en las Reglas Oficiales de Golf.²

² Disponible en <http://www.usga.org/playing/rules/html>. (Fecha de acceso 3/03/2012).

1.3.1 Características del juego.

El golf es una modalidad que se practica al aire libre en un campo de hierba natural. El campo de juego ocupa una superficie amplia y se compone de recorridos parciales, llamados comúnmente calles, al final de los cuales hay un agujero (el hoyo, con un diámetro de 107,9 mm.); por extensión, cada uno de estos recorridos parciales se denomina también Hoyo. Los hoyos se ordenan según una numeración que da nombre a cada hoyo: hoyo 1, hoyo 2..., aunque en algunos campos de golf, a los hoyos se les ofrece también otro nombre en dependencia de alguna de sus características: su dificultad, su diseño, etc. Como todos los deportes el golf tiene reglas de juego, internacionalmente se reconocen 34 reglas.

Un campo típico tiene 9 ó 18 hoyos. Los 18 hoyos se instituyen en el siglo XX aunque actualmente hay campos de hasta 32 y más hoyos. Existen varios deportes que golpean una pelota con un bate o palo, pero el golf posee tres factores que lo definen como único: primeramente, se juega en grandes extensiones de tierra y no en una superficie preparada de tamaño y forma específica, por lo que no existen dos campos iguales; en segundo lugar, el objetivo del juego es el de colar la pelota en el hoyo con el mínimo posible de golpes; en tercer lugar, el oponente no tiene influencia alguna sobre el juego de su rival, solamente sobre su puntaje (score).

Como referencia, los campos de golf se dividen en dos categorías principales, el campo profesional (según las normas de USGA (United States Golf Association), es aquel donde la suma de las distancias totales de los 18 hoyos midiendo éstas desde la salida de las marcas negras de los "tees" de salida³ sobrepasan las 7,000 yardas y el campo turístico-ejecutivo que son los que no rebasan las 7,000 yardas. Aunque es importante recordar que existen también diversos tipos de campos de golf dependiendo de los fines a los que están destinados. Esta definición de las diferentes clasificaciones de campos de golf aporta elementos para realizar posteriormente la caracterización o definición del perfil del viajero golfista. Según Perelló, (2005), para definir los tipos de campos de golf se puede hacer referencia a

³ Se conoce como tee al soporte generalmente de madera o plástico para acomodar la bola en el tee de salida, que es el sitio desde el que se inicia el juego en un hoyo.

los campos privados o semi privados (aceptan jugadores no asociados mediante el pago de cuota de admisión). El *campo privado* es dónde sólo pueden jugar miembros del club con membrecía actual y pago de cuotas de mantenimiento al corriente, los no afiliados al club sólo podrán jugar en el campo si son invitados por un miembro del club. En los campos semiprivados existen membrecías para pertenecer a la comunidad del campo, pero jugadores no afiliados al club pueden jugar en él pagando su cuota.

Los públicos (campos deportivos de libre acceso mediante el pago de una cuota de admisión). En estos campos no se venden membrecías, están abiertos a todo público.

1.3.2 Las modalidades de juego.

En una misma ronda, un jugador puede haber resultado ganador o perdedor dependiendo de qué tipo de juego está jugando. Existen básicamente dos modalidades de juego, una de ellas por golpes (stroke play), donde el ganador será el que realice menos golpes en el recorrido y la otra por hoyos (match play) y se declara vencedor el que haya ganado más hoyos). Es conveniente conocer las distintas modalidades para intentar entender mejor el mundo del golf. (Anexo1). Sobre cada modalidad de juego se deberá aplicar el hándicap para equilibrar los niveles de juego de los distintos competidores.

1.3.3 Otros elementos de importancia en la práctica del golf.

La Hierba: es un elemento de vital relevancia en el juego pues es necesario que resista el paso de los jugadores y de sus golpes; además de adaptarse a la climatología del lugar en que esté ubicado el campo de golf. Así, aparte de las variedades que la hagan más apropiadas para greenes o para calles, existen especies adaptadas a climas fríos y a climas cálidos. En los climas cálidos la hierba más importante es la Bermuda y en los climas fríos la hierba más importante es la Penn. Estas son las variedades más conocidas aunque actualmente se han

desarrollado en el Caribe especies alternativas en busca del ahorro de agua y una mayor resistencia.

La bola: es otro elemento importante, su evolución está determinada por la variedad de materiales usados para fabricarla. Cada nuevo material ha cambiado las características del vuelo de la bola. Por lo que cada tipo de bola que se empleó afectó aspectos del juego como: el diseño de los palos, el estilo de juego y la longitud de los campos.

Los palos: deben ser escogidos según el estilo de juego. Muchos consideran que la parte más importante del equipamiento de un jugador de golf son los palos. Deben ser fáciles de manejar y amoldarse a la altura del jugador. Los palos de golf modernos están fabricados con materiales y técnicas muy avanzadas. En total, un jugador puede llevar en la bolsa hasta 14 palos. Este equipo ha experimentado al igual que la bola una evolución que ha influido en las reglas y desarrollo del juego en general.

Existe también la etiqueta o la cortesía en el golf. Las normas de etiqueta son pautas de comportamiento para diversos ámbitos del golf, pero no forman parte en sentido estricto de las reglas del juego, ya que las infracciones no se castigan con golpes de penalidad, sino que los infractores son amonestados. Además, cada jugador tiene su propio número de golpes, que se le descuentan en una competición. Esta cifra se denomina en golf hándicap. El hándicap depende de los resultados que obtiene el jugador en competiciones del club o locales, u otras más importantes. Cuanto mejor juegue, más bajará su hándicap y, por lo tanto, menos golpes se le descontarán en el siguiente torneo (Anexo 2).

El sistema de hándicap es una de las características propias del golf, ya que permite que jugadores buenos y menos experimentados hagan juntos un partido, sin que los jugadores menos buenos se encuentren en desventaja. Puesto que a los jugadores expertos, que tienen un hándicap menor, se les descuentan menos golpes, tienen que esforzarse de la misma forma que los jugadores menos buenos⁴.

⁴ Disponible en <http://www.golfdigest.com> (Fecha de acceso 3/03/2012).

1.4 El turismo de golf en el mundo. Características.

En la actualidad el golf constituye un producto turístico que goza de gran receptividad a nivel mundial y muy específicamente en el área del Caribe que posee un reconocimiento en esta modalidad debido a que es sede de importantes eventos y campeonatos mundiales. El mercado del turismo de golf generó (de acuerdo con fuentes de la OMT, (2009) más de 17 mil millones de Euros en 2007, desde 1998 el incremento es como promedio del 8% anual. A pesar de que muchos ven al golf como complemento de otros productos, constituye una modalidad capaz de impulsar otras, ya que los vacacionistas de golf favorecen los destinos de sol y playa por citar un ejemplo. (Rodríguez, 2007). El auge alcanzado por la modalidad se puede ilustrar con estadísticas de Professional Golf Association Consulting Design (PGA):

Actualmente existen en el mundo alrededor de 30 730 campos de golf y más de 90 millones de jugadores, incluyendo en esta cifra tanto a profesionales como aficionados. Por su parte, los estimados también evalúan los ingresos de este mercado entre unos 9 y 10 miles de millones USD anuales, abarcando rubros que van desde las cuotas de asociados a los clubes de golf hasta la venta de artículos relacionados con este deporte, pasando por los ingresos derivados de las academias para su aprendizaje y de las consultas que brindan psicólogos especializados en el tratamiento a jugadores, o sea, toda una industria construida alrededor del golf.

En el presente año, el turismo de golf estaba presente en 119 países. En Europa representa más de 2 millones de viajes anuales, de los cuales casi un 60% son internacionales. Ese volumen de viajes se dirige mayormente a destinos situados en el propio continente. En el mercado europeo, España ostenta la posición de liderazgo en la recepción de turismo, con una cuota cercana al 35% y un volumen de negocio de casi mil millones de euros. En África y Europa Central y del Este, el golf genera ingresos totales de €53 miles de millones y es el responsable de casi medio millón de empleos, lo que implica un desembolso de cerca de €10 miles de millones por concepto de salario. Los principales ingresos son provenientes de los bienes raíces asociados al golf, alcanzando casi los €19 miles de millones, cifras que superan los ingresos que genera el resto de las actividades en los campos

incluyendo los green fees y las membrecías. Por cuanto el golf se hace más popular en Europa Central y del Este, el crecimiento del número de golfistas europeos es aproximadamente del 7% anual. Europa cuenta con 8 millones aproximadamente.

En África y Europa Central y del Este, se experimenta un incremento del número de golfistas de un 5% anual. Se cuenta con 4.5 millones de golfistas asociados, más un aproximado de 1.5 millones de jugadores no asociados. En África destaca especialmente Sudáfrica con más de 500 campos y 500.000 jugadores, mientras que Marruecos, Túnez y Egipto, empiezan a ocupar interesantes posiciones como receptores de este segmento. Japón le sigue a EE.UU con 12 millones de jugadores. En cuanto al continente americano, EE.UU es líder a nivel mundial de este deporte, con aproximadamente un 54% de los campos de golf que existen en el mundo. Es el país con mayor cantidad de afiliados con 29 millones de jugadores. Canadá también desempeña un papel destacado con 5.3 millones de jugadores (el 17.6% de los canadienses están afiliados al golf). En América Latina el país con mayor cantidad de afiliados es Argentina con poco más de 250 mil golfistas.

El golf es una modalidad de turismo en continuo crecimiento, es ilustrativo señalar que la cuota anual de la membresía a los clubes más exclusivos puede llegar al millón de dólares por asociado. Algunos clubes mantienen una lista de espera de más de 10 años para ingresar al mismo. En los países asiáticos, la membresía de los clubes de golf puede comprarse y venderse de forma similar a las acciones de la bolsa de valores.

1.4.1 Comportamiento del turismo de golf en el Caribe.

En el Caribe República Dominicana es el país con mayor número de campos de golf actualmente con 35 en operación. Aproximadamente el 6% de los campos son de 18 hoyos y el 70% propiedad privada. Un 50% están vinculados a resorts turísticos. En el Caribe existe una gran diversidad de modalidades y precios por ejemplo el promedio de green fee es 123 USD, con el más alto de Puerto Rico con 185 USD, seguido por Bahamas con 172 USD y el más bajo en República Dominicana con 35 USD.

En el caso de determinados paquetes turísticos ofertados por resorts especializados que incluyen dentro de su oferta el acceso a campo de golf, propio o a un campo perteneciente a otro resort o a un club, el precio de admisión al campo de golf como parte del paquete, oscila en dependencia del campo, de la temporada y de si el cliente es huésped o no del resort, por ejemplo: en Puerto Rico el precio más bajo es de 65 USD y el más elevado es de 185 USD (con un precio promedio para los huéspedes de 91.25 USD y los no huéspedes 116.7 USD), en Jamaica oscila de 40 USD a 145 USD (con un precio promedio para los huéspedes de 94 USD y los no huéspedes 109.37 USD).

Algunos resorts ofertan paquetes turísticos todo incluido que abarcan el acceso - limitado o ilimitado- al campo de golf, pero que no desglosan específicamente el precio del derecho de admisión al campo o green fees (los principales destinos del Caribe que ofertan este tipo de paquetes son: República Dominicana, Trinidad y Tobago, Cancún y Cozumel).

El golf ha experimentado un notable crecimiento especialmente en el número de jugadores, además existe una concentración en solo tres zonas: Japón, Europa y EEUU. De hecho la cantidad de golfistas ha aumentado a un mayor ritmo que las instalaciones dedicadas a la actividad lo que significa que la demanda no está satisfecha con la dinámica de crecimiento de la oferta. Por otro lado la ubicación geográfica de los campos también presenta una marcada concentración en determinadas regiones donde están los polos turísticos o en las grandes urbes con gran cantidad de población. Las consecuencias se traducen en sobreexplotación de los campos debido a un aumento en la presión de juego sobre los mismos, situación que deben entender los destinos como una oportunidad para impulsar la dinámica en el crecimiento de la oferta. (Rodríguez, 2007).

1.5 El golf como modalidad y producto turístico.

El turismo de golf puede entenderse como el “fenómeno social que, motivado por la práctica de un deporte y cuyo fin es jugar al golf, provoca una serie de desplazamientos y movimientos de los interesados, originando una importante actividad económica a su alrededor” (Visión CIDTUR, 2004). Confluyen en él una

serie de aspectos de naturaleza deportiva, turística, económica y social, puesto que, de alguna forma, este comportamiento determina y configura no sólo el perfil del jugador/turista de golf, sino aspectos que afectan en gran medida a su estilo de vida. Ahora bien, existe una definición que lo identifica dentro del conjunto de actividades y modalidades turísticas existentes; y que además considera sus dos cualidades, como actividad turística y como deporte, por ello puede concluirse que el turismo de golf es una resultante de: *“El desplazamiento que realizan las personas (aficionados y profesionales) para realizar la práctica del golf (de forma individual o en torneos), desde su lugar de residencia u origen a localidades o destinos turísticos (nacionales o extranjeros), haciendo uso de las facilidades que se ofrecen para esas actividades en instalaciones específicas”*. (Rodríguez, 2007).

Además, como ya se ha mencionado el golf constituye, por lo general⁵, un deporte de élite, dado el alto costo que exige su práctica regular (pago de cuotas, adquisición de equipos, traslado al campo, etc.) más la existencia de una considerable presencia de las asociaciones nacionales e internacionales que controlan las reglas y los torneos, hacen que su práctica demande ciertas condiciones a satisfacer por el jugador. La práctica de golf cobró gran auge en Norteamérica y posteriormente en Europa como parte de la era de prosperidad económica que siguió a la Segunda Guerra Mundial. A medida que el golf se popularizaba y dejaba de ser un deporte de corte “elitista”, fueron apareciendo paulatinamente los campos de golf integrados a proyectos de urbanización, tanto en Europa como en Norteamérica, y posteriormente en Asia y América Latina. Dentro de este proceso de “popularización” muchos clubes privados abrieron sus puertas a nuevos jugadores, diferenciándolos de los socios mediante el pago de cuotas de admisión al campo de golf.

A inicios del siglo XX este juego se consideraba como un deporte más, pero sin que aún constituyera una real atracción turística. Es sólo a mediados de ese siglo que, con la ampliación y consolidación de las diversas asociaciones o federaciones de carácter internacional, se inician los torneos que van a promover el juego y a darle un carácter más amplio a este deporte, propiciando la incorporación al mismo, tanto de jugadores como de simples espectadores. Desde mediados de los años sesenta

⁵ Es importante destacar el sentido de: “por lo general” debido a la masificación que ha experimentado el deporte.

se produce una expansión del golf a escala mundial y se inicia su mayor promoción, al diversificarse los torneos con la creación de diferentes opciones para profesionales y aficionados de ambos sexos.

La expansión del turismo y la diversificación de las actividades de ocio, trajo aparejado el interés de las Agencias de Viajes por el golf. Lo que antes era una especie de coto cerrado para los miembros de las asociaciones y clubes, pasó a ser del interés de más personas y de los intermediarios turísticos. La práctica de este deporte comenzó a generalizarse entre estratos sociales de la clase media, provocando una ruptura en el modelo inicial de demanda del golf; lo cual permitió la participación de los Tour operadores y Agencias de Viajes en este negocio, a través de su promoción y comercialización. Es entonces que comienza a ganar fuerte representatividad el golf como modalidad turística específica. (Ayala, 2007).

La práctica del golf y sobre todo, la participación en las diferentes competencias nacionales e internacionales que se organizan, se ha convertido en una forma de hacer turismo que hoy día constituye un nicho de mercado en continuo desarrollo, circunstancia que se evidencia en el gran incremento que manifiesta esta modalidad a nivel mundial, tanto en el número de jugadores como de campos de golf. De acuerdo con estimados de la OMT se prevé que en el 2020 el número de jugadores llegue a los 120 millones, incrementando considerablemente el volumen actual de aproximadamente unos 90 millones. (OMT, 2006).

1.5.1 Caracterización de la demanda.

El crecimiento de los viajes por concepto de turismo de golf es un ejemplo de las tendencias actuales de la demanda. Este crecimiento ha propiciado una evolución en la oferta de campos en cuanto a número, tecnología, gestión ambiental, etc.

Los datos sobre el desarrollo de la modalidad, en especial en cuanto al número de jugadores son de difícil acceso debido al control sobre las estadísticas, entre otros aspectos, que ejercen las asociaciones. Y además es importante destacar que en las estadísticas de los jugadores de golf, solo aparecen registrados aquellos que asisten al campo y pertenecen a una asociación de golf. Esto limita hasta cierto punto el conocimiento de las cifras reales de los arribos de golfistas a los diferentes destinos.

En cuanto a la segmentación, se han tomado las referencias más comunes de los principales destinos de golf del Caribe: México, República Dominicana y Puerto Rico. Aunque como es lógico suponer, estos son elementos promedio y, tanto para la región de referencia como para el resto del mundo, son susceptibles de presentar modificaciones en uno u otro segmento de mercado: (Perelló, 2005)

Iniciados. La definición básica de este grupo está dada por practicantes de golf que buscan adquirir o mostrar un nivel de vida superior al que tienen y obtener ventajas en trabajo y relaciones por esta práctica. La gran mayoría de este grupo está conformada por hombres entre 20 y 35 años y una pequeña proporción de mujeres en la misma edad. Muchos son estudiantes o egresados de universidades privadas o de reconocido prestigio.

Los individuos en este grupo comienzan su vida laboral desde el inicio de su carrera universitaria y generalmente es en grandes empresas o instituciones bancarias y financieras, donde tienen puestos por debajo de Gerencias. Su práctica de golf comienza al momento de afianzarse en su trabajo, primero recurren a campos públicos y poco prestigiosos. En estos campos contratan los servicios de profesores y es poco común que cada ocasión repitan con el mismo maestro.

Practican cada fin de semana durante un periodo de 4 a 5 meses por año. Cuentan con un equipo completo tanto de bastones y accesorios de la marca más prestigiosa así como de vestimenta y accesorios relacionados con este deporte. Realizan prácticas en diferentes campos y procuran relaciones tanto con el personal operativo del campo como con profesores. En sus viajes aprovechan para conocer y visitar los campos de golf en cada plaza que visitan.

Después del periodo de inducción, comenzarán una práctica agresiva del deporte y buscarán jugar en los mejores campos y organizarán o se unirán a grupos de juego donde sus directivos estén incluidos. En viaje de trabajo mostraran un particular interés por los campos de golf en especial al viajar al extranjero. En sus viajes de placer y vacaciones o familiares no realizarán práctica de golf. El trato con jugadores Tradicionales y Profesionales se generará rápidamente, pero en muy pocos casos promoverán la convivencia familiar. La importancia de este grupo radica en que es el grupo que reporta el mayor consumo per cápita.

Amateur. Tienen un comportamiento similar al Profesional, con la única diferencia del tiempo dedicado a la práctica del deporte y el tipo de torneos en que participan. Se podrán encontrar tanto en campos públicos como privados, en su núcleo familiar hay en promedio 2 a 3 jugadores. La antigüedad promedio de los jugadores es de 5 años, su edad es superior a los 35 años y su estilo de vida está muy relacionado con la práctica del golf.

Practican regularmente, de hecho, su práctica constituye en gran parte su convivencia familiar y de amistades. Participan en torneos locales o de campos cercanos geográficamente. Cuando asisten a torneos fuera de su ciudad preparan un viaje familiar y buscarán actividades para los miembros de la familia que no practican el golf. En sus viajes familiares de vacaciones planeadas no influye la existencia o no de campo de golf en el destino seleccionado, aunque si el destino cuenta con campo de golf, lo utilizarán. Pocos de ellos se encuentran afiliados a alguna federación o asociación.

Tradicionales. Es el grupo más importante para el turismo de golf, por ser el grupo más numeroso, y por su práctica estable y en grandes grupos. Tienen una antigüedad de 10 años en el deporte, su edad promedio es de 45 años. En su núcleo familiar hay en promedio 3.5 jugadores. Cuentan con una membresía en un club privado de carácter familiar.

El golf influye fuertemente en su vida cotidiana, sus amistades más cercanas se generan durante la práctica del deporte y esto les permite conocer diferentes campos al realizarse convivencias con amistades en diversos campos. Es muy recurrente la organización de circuitos privados entre sus amistades, que consisten en realizar rondas de juegos en los campos al que pertenece cada miembro de la comunidad y en un periodo de 1 a 2 meses realizar rondas en los fines de semana variando el campo. Cuando algún miembro de la comunidad de amigos tiene algún evento personal procuran realizar una convivencia con su comunidad en un campo fuera de su localidad.

Profesionales. Es el segmento de mayor tamaño en el conjunto de países emisores de turismo. Tienen en promedio una antigüedad de 1 años en el deporte, su edad promedio es de 40 años. Se encuentran inscritos en clubes de golf, generalmente campos con un mínimo de 18 hoyos.

Practican en promedio 4 sesiones semanales con 2 rondas de juego completas (18 hoyos). Tiene una alta participación en torneos (4 campeonatos por semestre). Cuando los torneos son en plazas diferentes a donde radican presentan un hábito de viaje estándar: 4 días previos al torneo arriban solos al destino donde se efectuará el torneo, hospedándose en un hotel gran turismo o de negocios. El día de arribo y los dos siguientes realizarán prácticas en el campo donde será el torneo incluyendo media ronda de juego (9 hoyos).

El día previo al torneo llegarán al destino sus familiares, generalmente su pareja y los hijos menores de edad. Ese día no realizarán prácticas de golf, se dedicarán a actividades recreativas y turísticas como visitar los atractivos cercanos del destino. El día del torneo son acompañados por su familia al evento y al concluir el torneo asistirán a eventos sociales (como comidas, cenas, brindis, etc.) con algunos de los participantes en el torneo.

El medio principal de transporte es avión y es común la renta de un vehículo durante la estancia. Esta segmentación se refiere a la vinculación de la demanda con la práctica del juego.

1.5.2 Demografía del jugador de golf.

A pesar de la marcada popularización del golf, constituye un segmento con características bien definidas. De manera general son personas que en su mayoría apenas rozan la mediana edad, de niveles educacionales altos y consecuentemente profesionales, con ingresos medios que se ubican en los tramos superiores de la escala. Por ende, este segmento puede catalogarse como integrado por los denominados “hombres de éxito”, que se desenvuelven en un clima de prosperidad y bienestar, con hábitos de consumo marcados por una cierta opulencia que les permite disfrutar de todos los beneficios de la “sociedad de consumo” y que se muestra por hechos, tales como: ser propietarios de sus viviendas, poseer como promedio dos vehículos en su núcleo familiar y disponer de las más modernas tecnologías en su entorno cotidiano: (Visión CIDTUR, 2004).

Perfil psicográfico.

Aproximadamente el 67% de los practicantes son hombres, aunque en los últimos 10 años ha aumentado el número de mujeres. El 46% de los jugadores de golf tienen entre 45 y 60 años, con más de 60 años el 19%, lo que significa que más de la mitad de los practicantes (55%) son personas mayores. El 88% tienen nivel superior.

Hábitos de juego.

Los millones de jugadores a nivel mundial practican el deporte como promedio 6.3 veces al mes. El 60% prefiere jugar rondas de 18 hoyos y un 40% en campos de más de 18 hoyos.

Costumbres de viaje y forma de organización del mismo.

Los turistas de golf, viajan como promedio 2 veces al año, con la motivación de jugar al golf. Cerca del 90% de los jugadores emplean las AAVV para organizar el viaje. De ellos un 75% adquieren paquetes de 3 noches que incluyen: avión, alojamiento, auto, actividades sociales y de recreación. Algunos paquetes incluyen la práctica de otros deportes como el tenis. En muchos de esos paquetes se encuentra incluida la reserva del campo y su cuota de admisión correspondiente, acercándolos al tipo de paquete denominado “todo incluido”.

Igualmente figuran en ellos actividades específicas para los acompañantes del jugador. Solo un tercio de los golfistas que acuden a las agencias tienen su viaje organizado y, por tanto, sólo efectúa la compra del boleto aéreo y alguna otra facilidad, como puede ser el alojamiento, la renta de auto, excursión u otros intereses específicos. El 14% de los golfistas europeos (700 000) realizan vacaciones de largo recorrido (América – Asia). El 25% de los golfistas del Reino Unido toman vacaciones de paquetes, mientras que en Alemania un 50% lo hace. Generalmente la principal vía de alojamiento utilizada por los golfistas son los hoteles, seguidos por los apartamentos rentados y también son utilizadas en menor medida las segundas residencias compradas en los destinos.

Distribución de los principales gastos.

Es relevante destacar el alto interés del turista de golf en realizar otro tipo de actividades durante su estancia, sobre todo disfrutar de una buena gastronomía, conjuntamente con hacer compras y realizar excursiones entre las principales actividades. De hecho más de la mitad del elevado gasto medio que destaca al jugador, lo destina a actividades no relacionadas con la práctica del deporte, ya que juegan al día como promedio cinco horas. Excluyendo el alojamiento la proporción en el volumen de los ingresos generados es la siguiente: restaurantes 35 %, bares 2.4%, tiendas 20.4%, membrecías 15.4%. El turista de golf, gasta 4 veces más que el de sol y playa. El gasto medio del jugador europeo por estancia de una semana en el Caribe es de €271 (OMT, 2005). De los gastos diarios del turista de golf, solo el 12% corresponde a green fee (pago por jugar al golf). El 20% de los gastos corresponden al alojamiento, el 18.2% compras y recreación, 18% a comidas y bebidas y el 31.8% otros (SPA, gimnasio, salud y belleza, museos, etc.).

Por la relevancia que tienen para Cuba como destino, la demanda de golfistas americanos y canadienses, el primero como potencial emisor de turismo y el segundo, debido a que constituye hasta el momento nuestro principal mercado emisor, es relevante la exposición de algunos datos sobre la composición demográfica de los jugadores de golf según el sexo, edades, ingresos anuales, estructura educacional y profesional; como parte de una caracterización general de estos mercados, de modo que constituirá una información útil en el futuro para la elaboración de campañas promocionales o simplemente en la toma de decisiones.

1.5.3 Gestión de la modalidad turismo de golf.

El desarrollo de este producto requiere la atención integral de una serie de aspectos que abarcan todas las operaciones y servicios. De modo que los destinos que apuestan por esta modalidad turística deben asegurar el éxito de la experiencia del viajero golfista cuando accede a este tipo de instalaciones, facilitando desde el conjunto de instalaciones, infraestructuras y equipamiento en general, el campo de prácticas, el terreno de juegos, la casa club y todos aquellos elementos propios de su localización, hasta la idoneidad de la localización, la facilidad de acceso, el valor

ambiental y del paisaje del entorno, el diseño del trazado del campo y el ambiente en cuanto a tranquilidad, limpieza, seguridad y comodidad de las instalaciones, así como el grado de profesionalidad y nivel de experiencia de su personal.

Así se puede resumir que los aspectos fundamentales a tener en cuenta en términos de la calidad de la gestión se concretan en:

Atención a los jugadores, partiendo de la base de un trato diferenciado y ofreciendo un producto personalizado. Habrá de recordarse que las exigencias de los usuarios de los campos de golf no serán las mismas en función de su condición de socios de clubes privados, mixtos o clientes de campos comerciales, aspecto que la dirección del campo de golf deberá tener muy en cuenta a la hora de establecer su política de gestión.

Mantenimiento del campo, de forma tal que esté siempre a punto para el juego, razón de su existencia, debiendo atenderse a todos los aspectos, tales como el cuidado del césped, el riego adecuado, los controles y prevención de plagas. Formación del personal, puesto que no es posible defender la calidad en el servicio si no se cuenta con personal capacitado para el trabajo que desempeña, así como comunicados y coordinados entre sí. Igualmente debe cuidarse el exceso de la densidad residencial o constructiva en general en el entorno del campo de golf, evitando la masificación y proliferación de “barreras y paisajes de hormigón”.

1.6 Referentes teóricos del Plan Estratégico.

El Proyecto para el desarrollo del golf en La Altura necesita de un plan estratégico inicial para organizar, analizar, planificar y evaluar las acciones que se van a ejecutar. El plan estratégico es la antesala de las numerosas estrategias que deben desarrollarse para ejecutar las diferentes acciones que se proponen en el presente plan estratégico, necesario en este momento de toma de decisión para la aprobación del proyecto de la Altura.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (Díaz; Cuellar, 2007). Otros autores consideran que la

Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. (Fiedman, 2007).

La planificación estratégica dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos o estrategias organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. En este sentido, es importante que todas las personas vinculadas a la gerencia puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de la empresa, para que la planeación estratégica les permita interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.

De todas formas, es importante señalar que la planeación estratégica no intenta tomar decisiones mirando el futuro, sino respondiendo a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar las futuras ventas sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas. Debido a esto es que todas las empresas deben revisar anualmente su planeación estratégica y crear nuevos planes para resolver aquellos conflictos que pudieran afectar el presente; además anualmente deben revisarse los objetivos para enfocarse en las exigencias que cada etapa tiene.

Según lo expresan diversos especialistas; se trata de un conjunto de planes funcionales en los que se invierte un determinado presupuesto y cuyo enfoque está puesto en guiar a la empresa en un determinado tiempo teniendo en cuenta sus recursos y el entorno en el que se desarrolla, para lograr alcanzar las metas planificadas.

Para terminar es importante señalar que antes de poner en práctica un programa estratégico de planeación es necesario que todas las partes que se verán involucradas en él tengan a su disposición las metas que se esperan alcanzar y la forma en la que se trabajará. Generalmente se les entrega un documento escrito con todo lo que la empresa espera de este programa y qué expectativas tiene puestas en cada parte.

Los planes estratégicos de una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la compañía debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso.

Pese a que los planes de estrategia suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes. (Díaz; Cuellar, 2007).

Para Fiedman el *“...plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”*. (Fiedman, 2007).

El autor de esta investigación asume este concepto de plan estratégico ya que se ajusta a los objetivos de esta investigación, se propone un documento donde se explica los pasos a seguir para alcanzar un fin.

1.7 Conclusiones del Capítulo I.

El análisis de las bases teóricas del objeto de estudio de la investigación nos ha permitido conocer que el golf, es considerado, por lo general, un deporte de élite, dado el alto costo que exige su práctica regular (pago de cuotas, adquisición de equipos, traslado al campo, entre otros). En la actualidad constituye un producto turístico que goza de gran receptividad a nivel mundial y muy específicamente en el área del Caribe que posee un reconocimiento en esta modalidad debido a que es sede de importantes eventos y campeonatos mundiales. Esta modalidad turística es



capaz de impulsar otras, ya que los vacacionistas de golf favorecen los destinos de sol y playa, por citar un ejemplo.

La práctica del golf y sobre todo, la participación en las diferentes competencias nacionales e internacionales que se organizan, se ha convertido en una forma de hacer turismo que hoy día constituye un nicho de mercado en continuo desarrollo, circunstancia que se evidencia en el gran incremento que manifiesta esta modalidad a nivel mundial, tanto en el número de jugadores como de campos de golf.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL GOLF EN CUBA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA CASO DE ESTUDIO

2.1 Antecedentes del Golf en Cuba.

Los antecedentes históricos del golf en Cuba son muy escasos y sólo aparecen algunas referencias en revistas y periódicos que permiten señalar la existencia de al menos 8 campos de golf, de los cuales sólo existen 3 actualmente. El primero de ellos se construyó en 1911 y el último en 1998. Es interesante señalar que debido precisamente a las ineficientes referencias sobre la creación de los campos, las fechas sobre el surgimiento de los mismos no son exactas pues varían según las fuentes. Entre los clubes conocidos antes de 1959 se encontraban el Country Club de La Habana (1911), el Club de Golf de Varadero (1931), uno construido a finales de los años 20, el Havana Biltmore Yacht and Country Club (1956), y el Club de Colinas de Villarreal (1957).

En el año 1911 un grupo de norteamericanos e ingleses residentes en La Habana y liderados por Frederick Snare, compraron los terrenos de la finca “Lola” en el municipio Marianao y constituyeron la sociedad anónima Country Club Realty Co, la que poco tiempo después edificó una casa club y comenzó la construcción de un campo de golf. Este campo, con períodos de altas y bajas, operó hasta el año 1959 en que sus terrenos fueron utilizados para construir el actual Instituto Superior de Arte. Con su ubicación en las cercanías del antiguo aeropuerto de Ciudad Libertad; este campo contaba inicialmente con 9 hoyos que luego aumentaron a 18. El club contaba además, entre sus deportes principales, el tenis de campo y el hipismo, para lo que contaba con canchas, caballerizas y piscinas; este club también tenía capacidades de alojamiento. El segundo de los campos de golf que funcionaron en Cuba antes del 59, se construyó en el año 1931 en Varadero. Al comprar parte de la península, el millonario norteamericano Irenée Dupont edificó primero su mansión (1927) y alrededor a la misma creó ese campo de golf con 18 hoyos (rediseñado a 9 hoyos en 1933 después de que al primero lo afectó un huracán).

Un tercer campo de golf aparece en los predios del antiguo Central Jaronú, propiedad de la Jaronú Cunagua Sugar Co., situado en el centro del país (actual

Central Brasil en la provincia Camagüey). Su fecha de creación se sitúa a finales de los años 20. En este caso, tenía 9 hoyos y fue destinado al esparcimiento del personal extranjero que permanecía en el central durante la época de zafra. Del cuarto campo se tiene referencia en 1956, anexo al antiguo Havana Biltmore Yacht and Country Club, institución de recreo para la burguesía cubana y personeros del gobierno de Batista, constituida por éste cuando se le negó su ingreso como miembro del Havana Yacht Club.

A partir de la creación del Club Havana, en las antiguas instalaciones del Biltmore, este campo pasa a formar parte de esa entidad con la denominación de Habana Golf Club. Los orígenes del Havana Biltmore Yacht and Country Club se remontan a la década de los años 20 del pasado siglo con la construcción del Jaimanitas Club, ubicado en parte de los terrenos e instalaciones que actualmente ocupa el Club Habana, perteneciente al Complejo Palacio de Convenciones al oeste de la capital. Este club, que incluía en sus instalaciones una cafetería y campo de golf, fue posteriormente ampliado mediante contribuciones de sus asociados y es alrededor del año 1933 cuando se convierte en el Havana Biltmore Yacht and Country Club. Este club llegó a contar en 1958 con 3940 asociados; los extranjeros en su gran mayoría eran estadounidenses. Aunque el club tenía como actividad fundamental el golf, contaba además con otras facilidades. Este campo de golf tenía 18 hoyos con una dimensión de 36 ha, extendiéndose hasta el fondo del actual poblado de Jaimanitas; el hoyo número 1 se ubicaba en la zona que actualmente ocupa el Centro Comercial Palco y el hoyo número 18 en las inmediaciones del club, en terrenos cercanos a la dársena, de manera que al finalizar la ronda los jugadores podían acceder directamente al club. En este campo de golf se jugaron campeonatos de rango internacional.

El club de Colinas de Villarreal fue construido en fecha posterior al antes mencionado por un arquitecto de la Florida, Del Wilson y contaba con 18 hoyos. Se inauguró en agosto de 1957 como parte de la nueva urbanización surgida al este de la Capital, denominada Colinas de Villareal y fue utilizado, antes de su inauguración oficial, para la celebración en marzo de ese año de un campeonato internacional donde participaron 40 destacados jugadores profesionales de la época. Este campo se construyó a un costo de unos 2,5 millones de dólares (alrededor de 139 mil

dólares por hoyo). No obstante, más del 50% de la inversión se recuperó en el torneo mencionado, donde cada participante hubo de abonar 45.000 dólares por su derecho a competir. Ese fue el único torneo realizado en el mismo, pues unos años más tarde desapareció al influjo de los cambios revolucionarios. Algunas referencias bibliográficas dan fe de otros dos campos: El club de Golf de Moa y el Country Club de Santiago de Cuba, ambos de 9 hoyos, aunque la fecha de creación no se refleja. El octavo y último campo de golf de que se tiene información es el situado en áreas del municipio Boyeros, el cual cuenta con 9 hoyos y es administrado por el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares (Antes el Robert Club perteneciente a la embajada británica).

2.2 Caracterización de La Altura como zona de estudio.

2.2.1 Localización

La Altura, se encuentra en el norteño municipio Bahía Honda, antigua provincia Pinar del Río; hoy provincia Artemisa. Sus coordenadas centrales son: X - 26646, Y – 34115. Se caracteriza por ser un territorio cuya base económica es agroindustrial y donde predomina el carácter rural de este territorio, debido a la presencia en la llanura norte de un central azucarero y de zonas de ganadería extensiva además de cultivos varios, toda esta actividad económica está matizada por excelentes condiciones paisajísticas, amplias redes de carreteras y caminos que vinculan y enlazan las diferentes áreas y la existencia de siete playas distribuidas uniformemente a lo largo de su costa, de las cuales son: “San Pedro” y “La Altura”, las de mayores potencialidades para el desarrollo de la actividad turística por ser las de mayor amplitud y mejor calidad del recurso, además de contar con cierta infraestructura.

El área de estudio limita al norte con la línea de costa de la playa La Altura y el borde sur del área de manglar asociado a la desembocadura del río Mani-Mani, por el sur bordea las inmediaciones de la pista antiguamente utilizada por la aviación agrícola, al este bordea el área de manglar descrita anteriormente y las

inmediaciones de la propia pista; por último al oeste limita con el área de manglar asociado a la desembocadura del río Morrillo y un afluente del mismo.

Teniendo en cuenta la propuesta de uso de suelo del Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano (PGOTU) del municipio Bahía Honda el área a desarrollar se ha propuesto sobre un suelo no urbanizable. Dentro de su perímetro se encuentra el Asentamiento Humano Rural (AHR) La Altura y la playa del mismo nombre. Esta última cuenta con una infraestructura de instalaciones para la recreación y el turismo y según estudios realizados sobre el potencial turístico de la zona, la propuesta es compatible con las vocaciones resultantes de los referidos estudios.

2.2.2 Características Físicas.

Geológicamente la zona es joven y con diversidad de formaciones: está compuesta por depósitos del Cuaternario, en la franja de playa existen depósitos de arenas carbonatada sobre un basamento de depósitos palustres, que se extienden por el sur y el este hacia la zona costera baja, las riveras del río Mani -Mani y una porción de la llanura colindante, subyaciendo a los sedimentos turbo-cenagosos con abundante material orgánico. Más hacia el sureste, en el centro del área de estudio, subyace la formación Cojimar compuesta por calizas margosas y arcillosas. Próximo al extremo sur se hayan otras formaciones geológicas menos representativas en cuanto a áreas, estas son: Vía blanca, Encrucijada y un núcleo de cuerpos serpentínicos.

En cuanto a las características geomorfológicas, el tramo de playa útil posee una longitud de 1 500 m y un ancho promedio de franja de arena expuesta al sol (berma de la playa) de 15 m, seguida hacia tierra por una duna baja con similar ancho que limita hacia tierra, en su mayor parte, con una zona costera muy baja de manglar. Esta última constituye una franja de unos 500 m como ancho promedio, donde la mayor parte es ocupada por lagunas. La playa, que aunque no tiene una gran extensión, posee buenas condiciones desde el punto de vista físico geográfico, con una pendiente submarina suave de fondos de arena sin vegetación y arrecifes coralinos que brindan posibilidades para el desarrollo de múltiples actividades recreativas.

Las extensas lagunas costeras existentes en la zona costera baja contigua a la playa y el estero del Río San Miguel (Mani - Mani), representan un potencial para la realización de actividades náuticas en aguas tranquilas, constituye además un escenario para la práctica de la caza y la pesca como otras opcionales recreativas dado a la abundancia de aves cinegéticas como la gallareta, la yaguasa criolla y otras variedades de patos, así como la diversidad de su fauna acuática. Hacia el sureste se extiende una llanura que en poca distancia transita de plana a ondulada con la presencia de varias hileras de colinas alineadas en forma de crestas que alcanzan hasta los 30 m de altura, a unos 1 400 m de la costa.

La llanura ondulada y colinosa no solo es la más apropiada para el golf y sus verdes praderas encantadoras para el paseo a caballo y otras actividades típicas, sino también la existencia de colinas alargadas y su distribución, formando cadenas en forma de crestas, favorecen la ubicación del alojamiento, y los servicios vinculado a estas actividades, desde donde se tienen excelentes visuales sobre toda la zona con diferentes telones de fondo: hacia el sur el sistema montañoso de la Cordillera de Guaniguanico y hacia el norte el mar.

Los suelos poseen una correspondencia directa con la geología en cada una de las unidades descritas anteriormente: arenas carbonatadas en la playa (berma y duna), sedimentos turbo-cenagosos de textura fangosa en la zona costera baja y del tipo Fersialítico Pardo Rojizo, de textura arcillosa, de poca profundidad y fertilidad (Categoría agrológica IV), sobre la parte de la llanura inmediata a las áreas de mangle. Hacia el resto del área se mantienen las características en cuanto a la textura, profundidad y fertilidad, pero varía el tipo de suelo: Pardos con carbonatos sobre la mayor parte de la Formación Geológica Cojimar, Fersialítico Rojo Parduzco Ferro-magnesia hacia el suroeste y Ferralítico Rojo en una pequeña porción del extremo sureste del área.

La vegetación en la zona de playa está bastante degradada con restos de vegetación de costa arenosa, plantaciones de casuarinas y cocoteros; en la zona costera baja se desarrolla la vegetación de manglar y en la llanura la vegetación es del tipo secundaria estando representada mayormente por vegetación de Sabanas con Palmas Reales (*Reystonea regia*) y matorrales con abundancia de Guao (*Comocladia dentata*). Como representación de la vegetación que originalmente

existió en la llanura colinosa (Bosques Semidecíduos) aún existen numerosos ejemplares de Almacigo (*Bulcera simaruba*).

La presencia del cuarzo subterráneo ofrece al conjunto del lugar una cueva que a pesar del alto grado de antropización presenta valores arqueológicos y otros encantos con sus amplios salones, diversidad de entradas y claraboyas que permiten entradas puntuales de la radiación solar, así como sus formaciones secundarias y su fauna. Esta cueva posee un gran valor patrimonial pues en este lugar se han recogido muestras de la presencia aborígen. Como resultado de los estudios e investigaciones realizadas se ha podido determinar que las comunidades aborígenes que utilizaron este sitio como morada poseían un nivel de desarrollo que permite ubicarlos en una antigüedad relativa a los 2000 años.

Se caracteriza por un clima agradable caracterizado por precipitaciones medias anuales de 1 200 mm., una humedad relativa promedio del 70%, temperatura media anual de 24,5 °C. y vientos predominantes de región este y noreste. La diversidad de recursos naturales, aprovechables en la actividad turística, le confiere al territorio vocación para desarrollar disímiles proyecto en este campo, con la posibilidad de incluir diversas ofertas.

2.2.3 Características Demográficas.

El área de estudio La Altura se encuentra enclavada en el municipio Bahía Honda, el mismo en el año 2010 asentaba una población ascendente a 45 755 habitantes, de ellos 23 569 masculinos para un 51.5% y 22 168 femeninos que representaban el 48.5% para un índice de masculinidad de 1.06%.

El municipio Bahía Honda posee una superficie territorial de 79 Km² contando con una densidad poblacional del 57.34 hab./Km² bastante alejado de la media provincial que es de 66.63 hab./Km². La población pre - laboral es decir menor de 17 años, ascendía a 11 110 habitantes para un 24.2%, la población laboral con 27 661 efectivos representaba el 60.45% del total municipal y la población post - laboral con 6 948 efectivos representaba el 15.26% siendo por esto una población que tiende al envejecimiento. Esta población se localiza en 52 asentamientos humanos, 6 de ellos urbanos y 46 rurales y de forma dispersa.

La oportunidad que tiene La Altura de ser parte del municipio de Bahía Honda que cuenta con una población urbana con 29 794 habitantes determina un grado de urbanización del 64.62% que lo sitúa por encima de la media provincial que es de 63.37%. La cabecera municipal con 16 964 habitantes (tercer asentamiento en cuanto a población en la provincia, solo detrás de las dos ciudades Artemisa y San Cristóbal) representa el 36.79% de la población del municipio. La población rural con 16 311 habitantes representa el 35.3% de ella el 23.99% se localiza en asentamientos humanos rurales y solo un 11.39% reside en forma dispersa para un Índice de Dispersión del 33.21%.

La ocupación, en el año 2004, en el municipio Bahía Honda contaba con 28 551 efectivos como Recursos Laborales Disponibles, de ellos 15 528 masculinos para un 54.65 y 12 969 femenino para un 45.4%. La población económicamente activa con 19 715 habitantes representa el 69.1% de los recursos laborales disponibles, el sexo masculino tiene un peso importante en la PEA pues el 69.8 % son de este sexo. En cuanto a los ocupados (19 377 efectivos) los mismos representan el 98.3% de la Población Económicamente Activa. Según los datos obtenidos por el Balance de Recursos Laborales del 2004 elaborado por la Oficina Provincial de Estadísticas del municipio Bahía Honda.

Dentro de los ocupados de la economía la esfera material representa el 56.5% (10 995 hab.) del total y dentro de esta propia esfera el agropecuario y la selvicultura con 7 536 efectivos para el mayor peso. En la esfera no material predominan los trabajadores vinculados a otras actividades no productivas; Educación y Salud Pública, Deportes, Asistencia social y Turismo. En cuanto a la tasa de ocupación presenta indicadores muy favorables pues posee el 98.3% en ambos sexos y por sexos el 98.5% de los hombres y el 97.9% de las mujeres, contando por tanto con una tasa de desempleo de 1.70%, un poco por encima de la media provincial que es del 1.1%.

El hábitat en el área de La Altura se localiza al noreste del municipio Bahía Honda, entre los asentamientos urbanos Las Pozas y El Harlem a y 10 Km. respectivamente. El sistema de asentamientos humanos en las inmediaciones del territorio en estudio está conformado por 10 asentamientos, 2 de ellos urbanos y 8 rurales. Según datos suministrados por el Censo de Población y Viviendas del 2002.

Esta comunidad cuenta con una población de 80 habitantes, distribuidos en 25 viviendas para un índice de hacinamiento de un 3.2. El fondo habitable del área de estudio posee el siguiente estado técnico constructivo: 6 viviendas en buen estado, 11 en regular y 8 en mal estado. (Anexo 3, Figura 1).

La población residente en el área de estudio, se asienta en tres consejos populares; El Morrillo, Las Pozas y Harlem, como es conocido cada consejo popular posee un centro de servicios, siendo estos El Morrillo (asentamiento humano rural mayor de 1000 habitantes), Las Pozas y Harlem ambos urbanos. A cada uno de estos centros de servicios se dirigen los habitantes residentes en los asentamientos humanos rurales y dispersos más próximos en busca de los servicios primarios y esporádicos que no se encontraban en sus asentamientos, como son (Farmacia, Correos y Teléfonos, ESBU, Círculo Infantil, Sala de video etc.). Los servicios esporádicos, es decir, (Cine, Clínica Estomatológica, Teatro, Casa de Cultura, Museo, Policlínico, Hospital) no presentes en los centros de servicios de los consejos populares los reciben en la cabecera municipal Bahía Honda.

Próximo a la playa, se encuentran localizadas dos instalaciones, una de ellas una antigua base del EJT, actualmente en ruinas y la otra es la Base de Campismo del mismo nombre del territorio. La primera de las instalaciones cuenta con una red de edificaciones aisladas distribuidas ocasionalmente en el terreno. Estas se encuentran deshabilitadas, pero con condiciones constructivas que pudieran permitir su rehabilitación y puesta en marcha. Dentro de estas instalaciones se encuentra un bloque de la antigua cocina-comedor con toda la infraestructura creada. Existe una instalación que se encuentra proyectada hacia el mar que presenta problemas de corrosión debido a la cercanía con la salinidad del mar. (Anexo 3, Figura 2). Además dentro del límite del sitio se encuentran cimentaciones ejecutadas de instalaciones no terminadas. (Anexo 3, Figura 3).

Dentro del interior de esta Villa se desarrolla una red de circulación vehicular interior apoyada por la presencia de algunos elementos de mobiliario urbano y áreas de parqueos tanto dentro del área como fuera. (Anexo 3, Figura 4). Fuera de los límites de este sitio se encuentra localizada y funcionando una instalación perteneciente a la Empresa Forestal la cual es utilizada como casa de descanso de sus trabajadores,

esta se encuentra en perfectas condiciones constructivas. Junto a esta se localiza una instalación perteneciente a la Base de Campismo y una vivienda aislada.

La Base de Campismo está en buen estado constructivo y funcionando. Esta cuenta con una infraestructura de servicios suficiente para satisfacer las demandas de los campistas, además de locales destinados para el apoyo a la actividad gastronómica y recreativa. La capacidad actual de esta base es de 240 campistas y con los siguientes servicios de apoyo: enfermería, sala de TV – video, área deportiva rústica, local para juegos de mesa, pista de baile, cafetería y restaurante. (Anexo 4, Figura 5). *Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial. Resort La Altura. Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF) Artemisa (2012).*

Su proximidad a los principales polos turísticos de la provincia (Soroa, Las Terrazas, Viñales), en el macizo montañoso, a todo lo largo de la Cordillera de Guaniguanico, así como de la capital del país; posibilitan el desarrollo de programas y circuitos vinculados con otros polos ya consolidados y de gran interés turístico y de fama internacional. (Ver imagen de la región turística Viñales - Cayería Norte – Soroa). Desde el punto de vista náutico pueden establecerse relaciones con otras marinas como la Heminway y formar parte de circuitos náuticos establecidos para el norte del occidente cubano, así como puertos de primer orden que tributan como apoyo de estas actividades como el puerto de la capital en La Habana y más cerca con el puerto del Mariel y su desarrollo portuario futuro. En el plano del potencial nacional para el desarrollo del turismo se pueden ver las relaciones y ubicación general con respecto al desarrollo del turismo actual y prospectivo del país y de la propia región donde se inserta el desarrollo del Resort La Altura.

2.3 Resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación.

Además de establecer un espacio referencial con los elementos determinantes del desarrollo del golf en Cuba es necesario para un mejor análisis de los resultados, ilustrar los métodos y técnicas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información obtenida. En el sector turístico, la investigación se convierte en la pieza clave para enfrentar los nuevos retos.

El enfoque dialéctico materialista integral, permite el abordaje del objeto de estudio desde la unidad de lo empírico y lo racional, desde su manifestación fenoménica para desentrañar su esencia; desde la unidad de lo abstracto y lo concreto, considerando la verificación práctica de las soluciones propuesta como criterio de la verdad en determinadas condiciones histórico- sociales dadas. Este resulta el eje filosófico para estudiar el golf como modalidad turística, así como las relaciones dialécticas que establece con otras modalidades turísticas ya desarrolladas en Cuba, las contradicciones que tienen lugar entre ellos que generan cambios en el desarrollo turístico y en el desarrollo local. Constituye el elemento rector en la aplicación de los demás métodos.

En el sector turístico la investigación se convierte en la pieza clave para enfrentar los nuevos retos. La investigación es una fase especializada de la metodología científica. La investigación científica es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo. (Perelló, 2005).

Para la realización de la presente investigación se tuvieron en cuenta los métodos y técnicas de la metodología cualitativa: entrevista semi estructurada, observación y el análisis documental; los cuales permitieron particularizar en el análisis y la reflexión de los modos de actuar de los sujetos, protagonistas del proceso objeto de estudio. En la investigación no se desecharon los métodos de la metodología cuantitativa, los cuales aportaron los datos estadísticos necesarios para el cumplimiento de la misma.

Se aplicó fundamentalmente la entrevista semi estructurada, propia de la metodología cualitativa, ya que brinda la posibilidad de profundizar en el estudio del fenómeno social en cuestión, en directa interacción con los entrevistados, a través del análisis de sus actividades. (Anexo 4). Este método permitió la recopilación de toda la información posible (amen de las dificultades con el acceso a datos importantes a los que no se tuvo acceso) y en base a esa información crear un espacio referencial sobre las implicaciones de esta modalidad en el país, que de otra forma hubiera sido imposible debido a la escasa información bibliográfica que existe.

El grupo seleccionado fue de 15 especialistas y directivos (se aplicaron solo 14, por problemas ajenos al investigador). Debido a que lo habitual es contar con un número determinado de expertos participantes, cuantificado en una horquilla situada entre 10 y 30. A pesar de que como sucede normalmente al incrementar el número de participantes se reduce el error y la fiabilidad aumenta, a partir de treinta colaboradores la reducción es muy poco significativa.

El análisis documental, se aplicó para evaluar la información estadística sobre la oferta y la demanda (datos provenientes de las Asociaciones internacionales de Golf), la revisión de estudios previos realizados en otros destinos y otras cifras de los principales países que desarrollan la modalidad, en especial en el Caribe. Esta técnica facilitó la caracterización de la modalidad, la identificación del perfil del segmento golfista y de los principales requerimientos que influyen en el desarrollo de la modalidad, en la situación particular de Cuba. La observación del funcionamiento de un campo de golf (ubicado en Varadero), posibilitó la adquisición de conocimientos sobre aspectos operacionales de un campo.

La encuesta se aplicó a trabajadores del turismo de la zona comprendida entre Matanzas y Artemisa relacionados con el golf como modalidad turística (30) con el propósito de conocer la importancia que le conceden los trabajadores vinculados a los campos de golf a la promoción de estos campos como modalidad turística. (Anexo 5). También se aplicó la encuesta a turistas que visitan el campo de golf en Varadero para determinar el grado de satisfacción de los mismos con respecto a estas instalaciones. (Anexo 6).

2.3.1 Resultados de la aplicación de la entrevista semi-estructurada.

La aplicación de la entrevista semi-estructurada permitió obtener información actualizada de la situación de Cuba para asumir el golf como nueva oferta y del estado de los proyectos que en este sentido se están realizando en el país. Además la gran experiencia y conocimiento de estos especialistas avalan la información obtenida a partir de sus criterios, facilitando el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Del análisis de la entrevista se pueden destacar algunos elementos como son:

El desarrollo del golf permitirá a Cuba:

- Diversificar la oferta.
- Disminuir la estacionalidad ya que no viajan según las estaciones turísticas sino según sus propias necesidades de practicar el deporte.
- Consolidarse en el Caribe como uno de los principales destinos turísticos.
- Captar un nuevo segmento.

Los principales factores que influyen en el desarrollo del turismo del golf en Cuba son:

- Elevado volumen de inversión requerido.
- Carencia de suficientes estudios sobre la demanda potencial que justifique una inversión en proyectos de golf.
- Poco conocimiento sobre la tecnología y la operación de los campos.
- El desconocimiento de las organizaciones implicadas sobre la modalidad de golf y su implementación en Cuba, genera la falta de compromiso e identificación con los proyectos, lo cual obstaculiza el desarrollo de los mismos.

El desarrollo del golf en Cuba implica retos para el turismo tales como:

- Los proyectos de golf no solo deben contemplar las facilidades para los jugadores sino que deben asegurar también el entretenimiento de los acompañantes.
- Desarrollar estrategias para la formación de directivos y trabajadores, a través de convenios de colaboración, creación de centros de formación especializados en este tipo de modalidad, entre otros debido a la especialización y alta calificación que requiere este segmento.
- Implementar un sistema de gestión de la calidad que permita brindar servicios especializados acorde con los estándares de la media internacional.
- Crear una Academia cubana de Golf sobre la base de la colaboración con otros países avanzados en este terreno.
- Establecer una política de comercialización acertada que asegure la explotación del negocio o la ocupación de los campos.
- Establecer una estrategia de comunicación promocional acorde con el resto de las políticas para el desarrollo de la modalidad.

Las facilidades que acompañan al golf generan impactos tanto positivos como negativos:

- Estimula el consumo tanto de golfistas como de los acompañantes y espectadores.
- Benefician la actividad extrahotelera y hotelera mediante la generación de más ingresos.
- Genera puestos de trabajo.
- La excesiva demanda puede ocasionar la sobreexplotación de los campos.
- El alto consumo de agua requerido y el uso de fertilizantes pueden dañar el manto freático y acarrear otros efectos colaterales al medio ocasionando molestias a los pobladores de las cercanías.

Los campos de golf en el Caribe tienen un impacto ambiental poco sostenible debido a:

- Clima
- Gran cantidad de agua que necesita la hierba, especialmente en verano.
- Uso de fertilizantes.

2.3.2 Resultados de la aplicación de la encuesta a trabajadores vinculados con los campos de golf.

Se encuestaron a un total de 30 trabajadores vinculados con el golf como modalidad turística, de ellos 9 son administrativos, lo que representa el 30% de la muestra, otro 30% son comerciales y el otro 40% lo constituyen directivos de empresas y trabajadores de servicio; por lo que se ha tratado de diversificar la muestra para hacer más amplia y provechosa la información. Se tuvo en cuenta además los años de experiencia en el sector, el 50% de los encuestados tienen más de 11 años en el turismo; el 30% oscilan entre los 6 y 10 años de experiencia y solo un 20% (6) tienen menos de 5 años de trabajo en este sector.

La mayoría de los entrevistados dicen conocer los campos de golf e igualmente en alguna medida su trabajo se relaciona con la modalidad turística objeto de estudio. Las respuestas sobre si se considera factible construir campos de golf en nuestro

país se comportaron de la siguiente forma, el 60% consideró que sí, argumentando con los siguientes criterios:

- Es algo diferente y nuevo.
- Porque lo juegan turistas que tienen dinero.
- Porque es diferente y no agrada el medio ambiente.
- Porque es elegante y se juega en el mundo entero.
- Porque atrae turismo.
- Lo pueden jugar los de la tercera edad y empresarios que son los que tiene dinero.

El 40% que consideró que no era factible se basan esencialmente en los elementos que enunciamos a continuación:

- No estamos preparados para ese tipo de turismo.
- No tiene nada que ver con nuestra cultura de cubanos.
- Es difícil poder acondicionar los terrenos y la infraestructura que demanda nosotros no estamos preparados para eso.

El autor de esta investigación considera que todos los criterios son importantes pues nos ayuda a ser más objetivos en lo que se propone. Las preguntas siguientes guardan relación con esta en cuanto los trabajadores que no consideran factible la construcción de los campos de golf en la mayoría de los casos plantearon no estar identificados con esta actividad y además consideraron no ser importante la construcción de campos de golf como propuesta turística atractiva esgrimiendo los siguientes planteamientos:

- No tenemos experiencia ni la cultura del servicio para eso.
- No está en las estrategias ni contamos con presupuestos para enfrentar esa modalidad.
- No hemos visto en la práctica como se construyen ni defienden ese tipo de ofertas en el mundo.
- Nos falta capacitación para enfrentar esa tarea.
- Por otra parte el 80% consideró que si sería una propuesta atractiva ya que:
 - Entraríamos en otro mercado.
 - Sería un nuevo producto cubano. Ya se tiene experiencia en Varadero.

- Ocuparía gran parte del día para los turistas en una sola modalidad que no demandaría estar todo el tiempo buscando transporte ni otras opciones y estarían más localizados.
- Es una modalidad muy segura y sin riesgos para el turista.
- Las respuestas sobre si consideraban que La Altura fuera un área atractiva para desarrollar el golf como modalidad turística fueron muy alentadoras, pues el 90% de los encuestados respondieron que sí y en sus argumentos plantearon que:
 - Porque vino un empresario ingles interesado en el tema e hizo su propuesta.
 - Porque tiene cerca una bahía, una antigua pista de aviones y está en el norte de la zona occidental.
 - Los terrenos están vírgenes y además es una zona montañosa.
 - Existen pocas propuestas turísticas en esa zona.
 - No existen ofertas de trabajo en Bahía Honda.
 - Ahora está cerca del Mariel que dicen que va sustituir el puerto de La Habana.
 - Se puede utilizar los recursos humanos del área que no tiene muchas ofertas laborales.
 - Puede desarrollar a esa localidad.
 - El paisaje es muy bonito y está bien cuidado.

El 10% restante, 3 trabajadores, contestaron negativamente y en todos los casos dijeron no saber. La encuesta arrojó que los turistas por regiones que más le interesa utilizar los campos de golf en Cuba son, en primer lugar europeos (españoles, franceses, ingleses, portugueses etc.); en segundo lugar canadienses y norteamericanos y algunos latinoamericanos como son colombianos, mexicanos y dominicanos.

2.3.3 Resultados de la aplicación de la encuesta a turistas que visitan el campo de golf en Varadero.

La encuesta se aplicó a 30 turistas, los cuales visitaron el campo de golf de Varadero en diferentes días y diferentes horarios. La aplicación de los cuestionarios arrojó que la mayoría de los jugadores de golf son personas que se encuentran entre los 46 y 55 años de edad, pues el 60% (18) se encuentran en este rango de edades; el 30%

(9) de los visitantes se encuentran en el rango entre los 25 y 45 años de edad y solo el 10% (3) de los turistas visitantes es menor de los 25 años. Estos resultados reafirman lo planteado en el capítulo anterior de que generalmente los jugadores de golf son personas que en su mayoría apenas rozan la mediana edad.

En cuanto a la zona geográfica de donde proceden los turistas atraídos por este producto turístico ofertado en Varadero sobresale el “viejo continente”, el 60% (18) son europeos, de ellos 9 españoles, 3 franceses y 6 ingleses. El segundo lugar de donde provienen turistas interesados por el golf es Latinoamérica, del total de encuestados, el 26,67% (8) proviene de esta zona geográfica. A penas 4 encuestados son cubanos americanos que representan el 13,3% del total.

Las respuestas dadas con relación a cómo conocen el campo de golf de Varadero conducen a pensar que la promoción del mismo no es buena, el autor de este trabajo considera que se pudiera realizar una mejor labor de promoción donde se exploten más las formas y medios para promocionar el golf como producto turístico que se oferta en nuestro país. Tal afirmación se sustenta en que el 63,3% de los turistas (19) se enteran de la existencia del campo de golf en Varadero por la promoción en el hotel donde se hospedan, el 23,3% conocen de la existencia de los mismos por vía internet y el 13,3% (4) restante a través de un amigo.

La gran mayoría de los encuestados son visitantes reiterados en este lugar, pues el 76.6% (20) afirman que han utilizado el servicio en otras ocasiones; el 26,67% (8) lo utiliza indistintamente y el 40% lo hace siempre que visita el país. El 23.4% restante de los golfistas utilizaban el servicio por primera vez. Lo que demuestra que el servicio resulta atractivo y complace a las personas que lo utilizan, amén de las deficiencias que este tenga. Avalada tal afirmación también por las consideraciones al comparar los servicios prestados en nuestros campos de golf con los de otros fuera del país; donde la mayoría considera que no existe diferencias, la única dificultad señalada está por parte de franceses e ingleses al no poder comunicarse bien con el personal que atienden esos lugares.

El grado de satisfacción de los turistas es alto, pues 76.67% respondieron que el servicio prestado el campo de golf es muy bueno o bueno, solo un 33.3% (10) respondió que era regular. Tales consideraciones llevan a reflexionar que hay que seguir trabajando en perfeccionar los servicios prestados en este lugar.

2.3.4 Análisis crítico de los riesgos y efectos del golf.

Tema	Riesgo	Efecto
<i>Competencia</i>	Que no se hagan los otros campos de golf ubicados en otras partes de Cuba.	Para que Cuba pueda elevar su perfil como destino de lujo para los golfistas, es esencial que se hagan otros campos de golf en el país. Si estos proyectos se posponen y cancelan, probablemente la operación del campo de golf será mucho más floja.
<i>Calidad de los operadores</i>	Que no se pueda asegurar un operador de renombre internacional en la administración de hoteles de lujo y de instalaciones donde pasar el tiempo libre.	Estos operadores aportarán amplias posibilidades de comercialización que dirigirán a los mercados apropiados, y tienen las condiciones para prestar un nivel de servicios que garanticen que el complejo sobrecumpla las expectativas. Si se contrata a un operador de menor calidad, probablemente se obtendrán menores ingresos y otra base o segmento de usuarios.
<i>Vuelos directos a Cuba</i>	Que no se incremente la cantidad de vuelos directos a Cuba desde los principales mercados europeos, o que disminuyan los vuelos directos existentes.	Una de las grandes limitaciones de crecimiento que tiene la industria turística de Cuba es que necesita más vuelos directos desde los mercados europeos. Si no se invierte en nuevas rutas, puede que las proyecciones de arribo de turistas no se materialicen, lo que puede tener un efecto negativo en el comportamiento del complejo.

<i>Derecho de propiedad sobre la vivienda</i>	Que la ley sobre la propiedad que permite la titularidad de arrendamientos largos, modificara de manera tal que disuade sea más restrictiva de lo que se prevé.	La principal fuente de ingresos del proyecto lo constituye el componente residencial. Si la legislación se modificara de manera tal que disuade a los extranjeros de adquirir propiedades, entonces el ritmo de las ventas se afectará negativamente la demanda de los componentes para pasar el tiempo libre.
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Análisis general de los resultados del diagnóstico.

De manera general después del análisis de los instrumentos aplicados sobresalen una serie de aspectos que reafirman la necesidad de realizar un plan estratégico para el desarrollo del golf en La Altura, los cuales hemos diferenciados en positivos y negativos.

Aspectos positivos:

1. El desarrollo del golf le permitirá a Cuba diversificar la oferta, captar un nuevo segmento y consolidarse en el Caribe como uno de los principales destinos turísticos.
2. El desarrollo del golf implica retos en el turismo lo que promueve a que se desarrollen estrategias que faciliten tal fin.
3. La mayoría de los trabajadores del turismo vinculados al golf reconocen a La Altura como un área atractiva para desarrollar el golf como modalidad turística.
4. Se muestra satisfacción por parte de los turistas que visitan el campo de golf de Varadero.

Aspectos negativos:

1. El desconocimiento de las organizaciones implicadas sobre la modalidad de golf y su implementación en Cuba, genera la falta de compromiso e identificación con los proyectos, lo cual obstaculiza el desarrollo de los mismos.
2. Existe escepticismo por parte de algunos administrativos sobre si la Altura puede constituir un atractivo turístico para desarrollar el golf.
3. Existen reservas sobre la posible afectación, con la implementación del proyecto, al medio ambiente.

2.5 Conclusiones del Capítulo II.

El análisis de este capítulo incluyó una caracterización y la aplicación de diferentes instrumentos que complementaron el análisis de la misma, destacándose algunos aspectos que fundamentan la propuesta del proyecto:

El proyecto para el desarrollo del golf en La Altura responde a los lineamientos No. 96, 99, 101, 103, 105, 268 y 289 de la política del Estado Cubano y a metas a alcanzar por el Ministerio del Turismo para consolidar a Cuba como un destino turístico con respecto al golf.

Además se destaca la excelente posición geográfica y las condiciones medioambientales de La Altura que permiten la propuesta de un proyecto para desarrollar el golf sin que este afecte el medioambiente de la localidad.

CAPÍTULO III. PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL GOLF EN LA ALTURA

3.1 Propuesta inicial del Proyecto de Golf en la Altura.

El Plan inicial del proyecto La Altura prevé una variedad de facilidades y de instalaciones adicionales para el descanso que superará con creces la calidad y el alcance del actual mercado cubano, mejorará la calidad de vida de la comunidad de La Altura y estará a la par de las de algunos de los proyectos más exitosos y populares del Caribe. (Potencial Turístico de Cuba. Balance del Ministerio del Turismo. 2006).

Considerando que este proyecto tiene una muy buena ubicación en la costa norte, al oeste de La Habana, el resort de golf y marina, se estima que el proyecto La Altura lleve una inversión que puede estar entre \$500 millones a \$ 1,000 millones (según publicara Cuba News, número de diciembre del 2010), inversión que en las condiciones actuales de la economía cubana no puede ser asumida solamente por el país, se hace necesario que la compañía Foster & Partners, radicada en Londres, ejecutará el proyecto en sociedad con Palmares.

El proyecto, estratégico por su ubicación en el área americana, que da al Estrecho de la Florida y al Golfo de México, se extiende 7 km a lo largo de la costa norte de Cuba, y se concibe que tenga una marina para 260 embarcaciones y cuatro campos de golf de 18 hoyos (dos de ellos de 55 ha, y uno más pequeño, de 35 ha y otro será utilizado en la academia de golf para el aprendizaje de la modalidad).

La Altura queda aproximadamente a 96 km al oeste de La Habana, o a unas 2 hrs en auto lo que constituye una oportunidad más para todos los turistas que visiten la capital y tengan preferencia por el golf. La Altura cubrirá 1,066 ha, de las cuales unas 400 ha se conservarán como manglares. Actualmente el proyecto concibe 2,022 apartamentos o unidades de tiempo compartido (timeshare, en inglés); éstas estarán distribuidas dentro del proyecto, con 964 unidades próximas a los campos de golf, 450 unidades próximas a la marina, 308 al lado de un lago y otras 300 al lado de una academia de golf que también está planificada. Se piensa construir 293 villas en parcelas de 1,500 a 2,000 m² cada una.

Se ha concebido la construcción de dos hoteles de categoría 5 estrellas, que tendrá la forma de una torre de vista al mar, con 300 habitaciones y otro, de 120 habitaciones que estará cerca de los campos de golf. Por otra parte, este resort tendrá su propia pista aérea, que en estos momentos tiene 800 m de longitud, y que se ampliará a 1,800 – 2,000 m, o sea, lo suficientemente larga como para permitir el aterrizaje de aviones de hasta 150 – 200 pasajeros. Todo esto daría posibilidades de empleos no solo para los habitantes de La Altura sino también para los habitantes del municipio de Bahía Honda en sentido general. El área total del proyecto ocupa 1066.4 Ha, de ellas 313.36 Ha urbanizables.

Un análisis crítico del proyecto nos lleva a las siguientes conclusiones sobre el proyecto inicial:

- Considero que La Altura es un proyecto grande y complejo, con muchos servicios importantes, entre ellos, acceso a la playa, hoteles, campos de golf y una pista aérea. Una inversión adecuada garantizaría en cuanto a volumen y alcance, el creciente mercado turístico lo cual incidiría positivamente en el desarrollo local del territorio.
- El proyecto que se ubica a 130 millas náuticas al suroeste de Cayo Hueso y a 225 millas al noreste de Cancún, México, se convertiría en un atractivo punto medio para los yates que navegan entre estos dos importantes destinos.
- El poblado costero de El Morrillo queda a poca distancia al oeste de La Altura. El mismo tiene una población de 1,000 personas, que se dedican a la pesca y la agricultura. Los pueblos de Bahía Honda (17.000 habitantes) y Harlem (13.000 habitantes) quedan respectivamente entre 14 y 10 millas al sureste, lo que aseguraría una parte de la fuerza laboral que tendríamos que calificar para trabajar en los hoteles y demás instalaciones de La Altura.
- Sin embargo, la distancia de La Altura a La Habana significa que no sólo será un destino secundario para los extranjeros , sino que también tendrá que luchar para competir (en lo que respecta al turismo de golf) con una serie de resorts planificados construirse al este de La Habana.
- Por último, el proyecto se ubica en una zona que está a 40 – 50 pies sobre el nivel del mar, y en algunos lugares más de 70 pies. Esto le daría a las construcciones que se hagan tierra-adentro buena protección contra inundaciones o maremotos

producidos por tormentas tropicales. Sin embargo, en las proximidades de la franja de manglares o de los dos ríos, cualquier construcción que se haga corre el riesgo de las inundaciones por lo que las propuestas constructivas deben respetar todas las normas que demanda este tipo de terreno.

Como resultado de los factores antes mencionados, consideramos que La Altura probablemente podrá ubicarse en el nicho de un creciente mercado de turismo a nivel mundial y del mercado norteamericano, Su distancia de los principales centros también significa que será un resort de destino, y no una opción conveniente para aquellos que viajan a La Habana, al este de la capital o Viñales.

3.2 Resultados de la matriz DAFO sobre el Plan Estratégico.

Los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados permitieron elaborar una Matriz DAFO, válida para emitir los siguientes juicios con respecto al plan estratégico, tales como:

Debilidades

- La no conciencia de los decisores de la política turística de desarrollar este tipo de modalidad turística
- Las regulaciones existentes en el país con respecto a la conservación del medio ambiente y las áreas protegidas.
- Las falta de conexiones aéreas con la localidad.
- Los altos costos de la inversión.

Amenazas

- No existe un fundamento legal que ampare este tipo de propuestas.
- Crisis económica internacional.
- El sostenido bloqueo económico y financiero contra Cuba.
- No estar concebido este tipo de propuesta dentro del presupuesto territorial de la provincia y del Ministerio del Turismo.
- No existe una política de desarrollo para el golf.
- Los recursos humanos con que cuenta el territorio no están preparados para enfrentar esta nueva modalidad turística.
- Poca experiencia en el país para enfrentar esta modalidad.

Fortalezas

- El clima agradable caracterizado por precipitaciones medias anuales de 1 200 mm., una humedad relativa promedio del 70%, temperatura media anual de 24,5 °C. y vientos predominantes de región este y noreste.
- La diversidad de recursos naturales, aprovechables en la actividad turística, le confiere al territorio vocación para desarrollar este proyecto, incluso con la posibilidad de incluir otras ofertas que no han sido incluidas.
- La playa, como un recurso importante que aunque no tiene una gran extensión, posee buenas condiciones desde el punto de vista físico geográfico, con una pendiente submarina suave de fondos de arena sin vegetación y arrecifes coralinos que brindan posibilidades para el desarrollo de múltiples actividades recreativas.
- La llanura ondulada y colinosa y sus verdes praderas.
- La zona con diferentes telones de fondo: hacia el sur el sistema montañoso de la Cordillera de Guaniguanico y hacia el norte el mar.
- La cercanía a la capital del país, así como sus diversas vías de accesos (mar, aire y tierra).

Oportunidades

- La Altura de ser parte del municipio de Bahía Honda que cuenta con una población urbana con 29 794 habitantes determina un grado de urbanización del 64.62% que lo sitúa por encima de la media provincial que es de 63.37%. La cabecera municipal con 16 964 habitantes (tercer asentamiento en cuanto a población en la provincia, solo detrás de las dos ciudades Artemisa y San Cristóbal) representa el 36.79% de la población del municipio.
- Los recursos laborales disponibles del municipio, de ellos 15 582 masculinos para un 54.65% y 12 969 femeninos para un 45.4%. La población económicamente activa con 19 715 habitantes representa el 69.1% de los recursos laborales disponibles, el sexo masculino tiene un peso importante en la PEA pues el 69.8% son de este sexo.
- La pertinencia del desarrollo del golf en Cuba visto en los lineamientos de la política económica y social de la Revolución.
- Existe una demanda creciente de este tipo de modalidad turística en Cuba.

- Dentro de la geografía nacional La Altura presenta las condiciones necesarias para desarrollar este tipo de modalidad turística.
- El grupo empresarial Palmares tiene entre sus objetivos el desarrollo del producto golf para establecer a Cuba en los próximos años como destino turístico para esta modalidad.

3.3 Propuesta de Plan Estratégico.

El Plan Estratégico nos va a permitir un ordenamiento de las acciones en el curso de la solución de un problema en el cual cada acción es necesario ejecutarla después de aprobado el Proyecto. Las secuencias de acciones están fuertemente orientadas hacia el fin a alcanzar, la persistencia en el procedimiento o su cambio está también relacionado con el éxito logrado en la consecución del fin. Que exista un encadenamiento de acciones orientadas hacia un fin no implica un único curso de los procedimientos; sino que las repeticiones, marchas y contramarchas atestiguan las múltiples decisiones que los responsables del proyecto deben adoptar en el intento de resolver el problema. Por lo que consideramos necesario aclarar que frente al mismo objetivo es posible desarrollar diferentes estrategias.

3.4 Estructura Metodológica del Plan Estratégico.

En la formulación del plan estratégico se deberá precisar qué acciones concretas competen a cada sector institucional y a cada grupo e individualidades del interior de la comunidad en función de las metas comunes. Todas las acciones deben partir de un diagnostico inicial para saber el estado real del proyecto para iniciar las acciones que tributen a cada una de las cuatro líneas estratégicas propuestas. Las líneas estratégicas van dirigidas a aquellas acciones que no pueden pasar por alto después de aprobado el proyecto. La capacitación de las figuras claves constituye una de las acciones priorizadas y permanentes del presente plan.

Es importante saber argumentar la necesidad de que en el inicio del proceso de capacitación usualmente requiere un impulso inicial externo inducido por personal especialmente capacitado en la temática del golf. Una vez iniciado el trabajo, la

sistematicidad en su ejecución es determinante. El control, evaluación y ejecución de las acciones plasmadas en el plan estratégico es un proceso permanente que debe realizarse incluso desde la elaboración del diagnóstico lo que hace posible valorar la eficiencia de los pasos dados y hacer los ajustes necesarios en la ejecución de las distintas acciones.

En la realización del Plan Estratégico en sus diferentes fases es necesario tener en cuenta los niveles de integración que debemos alcanzar entre todos los implicados. El referido al macro medio, del que se derivan las características socio psicológicas del orden de los sistemas valorativos que reflejan las particularidades y propósitos del estado y sus instituciones, la comunidad con sus instituciones, organizaciones, etc. El del micro medio, que incluye los directivos, especialistas y trabajadores que van a estar vinculados con el proyecto del golf en La Altura. El Proyecto del desarrollo del Golf en La Altura debe precisar también que la comunidad presenta dimensiones que deben ser objeto de diagnóstico y de acción, por lo que esto tampoco debe ser descuidado en la formulación de las acciones para garantizar la integración de los miembros de la comunidad al proyecto.

Problema del Plan Estratégico

¿Cómo fomentar el turismo de golf en La Altura de forma tal que tribute al desarrollo local y potencie a Cuba como un destino de golf en el Caribe?

Objetivo General

Proponer un *plan estratégico para el desarrollo del golf en La Altura* que tribute al desarrollo local y potencie a Cuba como un destino de golf en el Caribe.



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

3.5 Línea Estratégica No. 1

Sensibilización Estratégica

Problema

Necesidad de una sensibilización estratégica para el desarrollo del golf en La Altura dirigida al Sistema de la administración del estado en la provincia de Artemisa.

Acciones	Nexos	Implicados	Tiempo	Resultados esperados	Formas de financiamiento	Criterios de Evaluación
1. Presentación del Proyecto ante el Consejo de la Administración Provincial de Artemisa.	Planificación Física-CITMA	UEB Golf del Grupo Palmares. Miembros del Consejo de la Administración Provincial.	Corto Plazo	Sensibilizar a las autoridades competentes de la pertinencia del desarrollo del golf y su incidencia en el desarrollo local.	Nacional	Observación Participativa
2. Encuentro con los patrocinadores del proyecto para ver la efectividad de la propuesta.	Planificación Física-CITMA	Recursos Hidráulicos Empresa Eléctrica ETECSA Vialidad FAR MINAG	Corto Plazo	Coordinar acciones que favorezcan la propuesta.	Nacional	Encuestas
3. Presentación ante el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro		MINTUR – Grupo Palmares	Mediano Plazo	Autorización para la creación de la Empresa Mixta.	Nacional	PNI



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

factibilidad de la creación de una empresa mixta.

4. Debate público en las reuniones de los delegados en los diferentes Consejos Populares.	Empresa Palmares. Consejo de administración municipal de Bahía Honda.	La Comunidad	Mediano Plazo	Apoyo de la comunidad para enfrentar el proyecto.	Nacional	Encuestas
5. Taller para mostrar los valores deportivos de la práctica del golf a los miembros de la comunidad de La Altura.	INDER MINSAP	Promotores deportivos Promotores locales Delegados de los Consejos Populares	Mediano Plazo	Enseñar las ventajas de la práctica del golf.	Mixto	PNI



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

3.6 Línea Estratégica No. 2

Gestión Estratégica

Problema

¿Cómo gestionar estratégicamente el desarrollo del golf en La Altura y que este convierta a Cuba como un destino del golf en el Caribe?

Acciones	Nexos	Implicados	Tiempo	Resultados esperados	Formas de financiamiento	Criterios de Evaluación
1. Curso de capacitación técnica y política para los directivos y especialistas de la Unidad empresarial de Golf del Grupo Palmares.	Foster Partners	& Personal directivo y especialistas que trabajan relacionados con el Golf.	Mediano	Capacitación de todos los recursos humanos implicados.	Mixta	Encuestas
2. Curso de capacitación técnica y política para el personal de servicio vinculados directamente con los campos de	Foster Partners	& Trabajadores que están relacionados directamente con los campos de golf.	Mediano	Capacitación de todos los recursos humanos implicados.	Mixta	Encuestas

golf.							
3. Micro localización de los campos de golf, la zona residencial, zona hotelera, la zona de los servicios, la marina, el aeropuerto etc.	Planificación Física	MICONS MITRANS Flora y fauna Vialidad Recursos Hidráulico ETECSA CITMA FAR Instituto de Aeronáutica Civil. ETC. Aduana General de la República	Mediano	Definición de la localización.	Nacional	Observación Participativa	
4. Creación de una empresa mixta que ejecute el proyecto.	Consejo de Ministros	MINTUR - CAP	Mediano	Existencia de la empresa	Mixta	PNI	
5. Concurso para los diseños para la arquitectura que identifique el proyecto.	UNAIC Tele Artemisa Radio Artemisa Prensa escrita	MICONS MITRANS Flora y fauna Vialidad Recursos Hidráulicos ETECSA CITMA FAR Instituto de Aeronáutica Civil.	Mediano	Propuesta de la arquitectura que identificara al proyecto.	Mixta	Discusión de expertos	

ETC.
Aduana General de
la República

6. Elección de la empresa encargada de la ejecución civil del proyecto.		CAP MICONS Instituto de Aeronáutica Civil.	Mediano	Construcción de todos los objetos de obra.	Mixta	Observación Participativa
7. Creación de una agencia empleadora.	Ministerio de Trabajo	MINTUR - CAP	Corto	Empresa encargada en la gestión de los recursos humanos necesarios para este tipo de proyecto.	Nacional	Observación
8. Determinación de las formas de participación de la comunidad para que se vea como parte del proyecto.	Cultura Educación	CAP Palmares Delegado de Consejo Popular Promotores culturales deportivos y	Mediano	Que se integren los miembros de la comunidad a la ejecución y puesta en marcha del proyecto.	Nacional	PNI
9. Proposición de las bases de la comercialización del producto turístico.	Turoperadores nacionales e internacionales.	MINTUR Palmares con	Mediano	Colocar el proyecto en el mercado internacional.	Mixta	Entrevistas
10. Inscripción en la Feria	Turoperadores nacionales e	MINTUR con	Mediano	Colocar el proyecto en el mercado internacional.	Mixta	Entrevistas



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

Internacional de internacionales. Palmares
Turismo.

11.Campaña promocional de la modalidad.	Turoperadores nacionales e internacionales.	Gestores de ventas nacionales e internacionales.	Largo	Comercializar el producto.	Mixta	Encuestas
---	---	--	-------	----------------------------	-------	-----------

12.Definición de los valores positivos que tiene la práctica del golf para la salud, la protección del medio ambiente y su aporte a la economía del país y al desarrollo local.	Cultura INDER MINSAP	Promotores	Mediano	Incentivar la participación de los miembros de la comunidad.	Nacional	PNI
---	----------------------------	------------	---------	---	----------	-----



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

3.7 Línea estratégica No. 3

Vínculos con el territorio

Problema

Necesidad de los vínculos del proyecto con el entorno territorial.

Acciones	Nexos	Implicados	Tiempo	Resultados esperados	Formas de financiamiento	Criterios de Evaluación
1. Contribución al acceso de los servicios básicos, incluyendo agua, energía, transporte y comunicaciones.	MITRANS ETECSA R. Hidráulicos UBE Vialidad	Empresa Mixta	Mediano	Elevar la calidad de vida de los miembros de la comunidad.	Mixta	Encuestas
2. Estimulación de la investigación y el conocimiento participativo para conocer el desarrollo del proyecto, para identificar los problemas sociales, económicos, institucionales y ambientales que	Universidades CITMA Cultura	Grupo de desarrollo de la Unidad Empresarial	Corto	Conocer y monitorear los posibles problemas que pueden ir presentándose durante la ejecución e implementación del proyecto.	Nacional	Encuestas Entrevistas Observación

subsisten ejecutándose el proyecto y las posibles soluciones.							
3.	Contribución de los jóvenes y la escuela en el desarrollo del proyecto con nuevas ideas.	Escuelas Consejos Populares del Órgano de Trabajo	Grupo de desarrollo de la Unidad Empresarial de Palmares.	Corto	Garantizar la continuidad del proyecto en el tiempo.	Nacional	Encuestas Entrevistas
4.	Prevención del límite de crecimiento urbano y demográfico de la comunidad.	Planificación Física - CITMA	Grupo de desarrollo de la Unidad Empresarial de Palmares.	Largo	Garantizar la esencia del proyecto y los beneficios que reporta para la comunidad.	Nacional	Discusión de expertos
5.	Asegurarles a los habitantes locales el recibir una parte significativa de los beneficios del proyecto para su desarrollo local.		Grupo Empresarial CAP	Mediano	Garantizar los beneficios sociales para la comunidad.	Mixta	Observación Participativa
6.	Desarrollo de mecanismos participativos	CDR FMC CTC	CAP Organizaciones políticas y de masas	Largo	Lograr la participación comunitaria.	Nacional	PNI

para orientar las reinversiones en la localidad.	UJC	del territorio						
7. Establecimiento de sistemas locales para canjear bienes y servicios en la comunidad, manteniendo los recursos locales.	Planificación de la Economía	CAP Grupo Empresarial de Palmares	Largo	Utilizar prioritariamente los servicios y bienes locales.	Mixto	Discusión de expertos		
8. Establecimiento de los compromisos locales para obtener eficiencia energética y minimizar los desechos.	UBE	CAP Grupo Empresarial de Palmares	Mediano	Lograr la eficiencia energética.	Nacional	Análisis de los datos estadísticos.		
9. Control sobre el uso local de los suelos para su protección.	Planificación de la Economía	CAP Grupo Empresarial de Palmares Comunidad	Mediano	Usar racionalmente los suelos para su protección	Nacional	PNI		
10. Desarrollo de los medios y conocimientos de	ETCSA CITMA	CAP Consejo Popular	Mediano	Desarrollar la utilización de las tecnologías para las	Mixta	PNI		



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Cultura Universidades comunicaciones.

11. Propuestas de fuentes de empleos a los miembros de la comunidad.	de Órgano de Trabajo	de Empresa empleadora de la Unidad Empresarial	Corto	Ofrecer fuentes de empleos para la comunidad.	Nacional	Encuestas
--	----------------------	--	-------	---	----------	-----------



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

3.8 Línea Estratégica No. 4

Legislativa

Problema

Necesidad de una legislación que facilite el desarrollo del golf en Cuba.

Acciones	Nexos	Implicados	Tiempo	Resultados esperados	Formas de financiamiento	Criterios de Evaluación
1. Estudio y análisis de todas las normas de procedimientos y legislación vigente que tiene que ver con el desarrollo turístico en el país.	Ministerio de Justicia	Asesores Jurídicos del CAP y del MINTUR	Corto	Conocer las facilidades o los obstáculos jurídicos de la legislación vigente.	Nacional	Discusión de expertos
2. Estudio de los Lineamientos No. 96, 99, 101, 103, 105, 268 y 289.	Ministerio de Justicia	Asesores Jurídicos del CAP y del MINTUR	Corto	Proponer, de ser posible, la implementación de los lineamientos.	Nacional	Taller de discusión Observación Participativa
3. Estudio y análisis de las regulaciones del CITMA, Patrimonio,	IACC AGR MININT CITMA	Asesores Jurídicos del CAP y del MINTUR Consejo de	Corto	Solicitar regulaciones.	Nacional	Discusión de expertos



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

Aduana, Emigración y Extranjería.		Cultura M. de Justicia		Ministros				
4.	Establecimiento de nuevos mecanismos jurídicos y aplicar los ya creados, que permitan un control sobre los perjuicios ambientales en la localidad.	MININT CITMA Cultura M. de Justicia	Asesores del CAP MINTUR Consejo Ministros	Jurídicos y del de	Mediano	Cumplir legislación vigente.	Nacional	Discusión de expertos

3.9 Metodología de evaluación del Plan Estratégico.

La evaluación del plan estratégico planteada atenderá básicamente, a componentes cualitativos que permitan valorar en qué medida las acciones realizadas garantizan el cumplimiento de los objetivos de la misma por tanto se realizarán diferentes tipos de evaluación. Una evaluación inicial que es el resultado del diagnóstico realizado que nos permitió conocer el estado actual que sobre el conocimiento del proyecto de La Altura y sobre el golf como modalidad turística tenían todos los implicados en el mismo.

Durante el análisis de las acciones estratégicas que permitirán retroalimentar las líneas estratégicas y los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo. Así como se evaluarán y aprobarán las estrategias particulares de cada una de las acciones propuestas.

Se realizarán chequeos trimestrales sobre la ejecución del proyecto en el consejo de dirección del MINTUR donde Palmares rendirá cuenta y en el Consejo de la Administración de Artemisa donde se evaluarán lo que el territorio tiene cumplido o no y lo que le resta por hacer, evaluando el desempeño y la calidad de las acciones desarrolladas por los diferentes organismos y organizaciones que tributan a ese Consejo de la Administración. En el balance anual del MINTUR y el CAP se evaluarán de forma general la marcha y el cumplimiento del proyecto general. La presentación del informe ante el Consejo de Ministros acerca de la marcha del proyecto general será la evaluación final.

3.9.1 Indicadores a tener en cuenta en las evaluaciones.

Los indicadores a tener en cuenta deben responder razonadamente a la cuestión de si el Plan está adecuadamente diseñado y si por tanto es susceptible de ser ejecutado. Además deben indicar: los aspectos correctos, cuáles son insuficientes pero susceptibles de adecuación mediante reelaboración y cuales son deficientes. Finalmente se emite una opinión global A partir de los siguientes puntos de análisis:

- ¿Están los beneficiarios directos bien definidos?

- ¿Los objetivos de desarrollo son adecuados y responden a prioridades del propio proyecto general?
- ¿Son suficientes las acciones para el plan estratégico?
- ¿Es realista y alcanzable?
- ¿Es verificable?
- ¿Representa su logro una significativa, duradera y directa mejora para el turismo y la comunidad?
- ¿Son adecuados los resultados esperados?
- ¿Son suficientes o necesarios para el logro del objetivo?
- ¿Son factibles la forma en que se proponen los recursos financieros?
- ¿Pueden ser concretos y verificables la utilización de los recursos financieros?
- ¿Se corresponden con los objetivos?
- ¿Son adecuadas las acciones previstas?
- ¿Son suficientes y necesarias para el logro de los resultados?
- ¿Son factibles considerando el marco del proyecto (tiempo, recursos, etc.)?
- ¿Están previstas las referidas al seguimiento y evaluación?

3.10 Metodología de ejecución del Plan Estratégico.

La ejecución de las acciones diseñadas y de las que puedan aparecer en la propia dinámica del proyecto deben estar a cargo de los principales responsables del proyecto (CAP, MINTUR y la empresa creada para la ejecución del proyecto que por su importancia pueden garantizar los nexos y las implicaciones que terceros puedan tener en la ejecución del Plan Estratégico.

Es responsabilidad del MINTUR:

- Buscar las propuestas para el financiamiento externo.
- Presentar la mejor propuesta al Consejo de Ministros.
- Capacitar a los recursos humanos para enfrentar esta modalidad
- Monitorear y presentar las regulaciones que para las diferentes propuestas de servicios, necesita el turismo para este tipo de modalidad.
- Certificar la calidad de las obras ejecutadas durante el proyecto.

- Investigar los impactos sociales y medio ambientales que van generando el proyecto.
- Coordinar las acciones a ejecutar en el proyecto.

El CAP como órgano provincial de gobierno es responsable de:

- Asegurar la micro localización del lugar a través de Planificación Física garantizar la participación de los presidentes de los consejos populares y sus delegados.
- Coordinar el tributo de las empresas locales a la ejecución del proyecto.
- Evaluar la marcha de la ejecución del proyecto.
- Participar en los análisis en el Consejo de Ministros.
- Evaluar permanentemente el impacto ambiental del proyecto.
- Velar porque las fuentes de empleos sean de la provincia y otros territorios cercano en lo posible.

La Empresa Mixta se responsabiliza por:

4. Garantizar el financiamiento general de todas las obras que se vayan a ejecutar.
5. Contratar la mano de obra necesaria.
6. Contratar los especialistas extranjeros en los inicios del proyecto.
7. Contratar las empresas y servicios necesarios en la ejecución del proyecto.

3.11 Metodología de validación del Plan Estratégico.

La validación del plan estratégico para el desarrollo del golf en La Altura, se realizó a partir del criterio de especialistas.

En la creación del grupo de expertos se consideró a un grupo de especialistas nacionales de diferentes disciplinas, instituciones y entidades vinculadas al estudio, monitoreo o desarrollo del golf:

- Expertos del Centro de Estudios Turísticos de La Universidad de La Habana y de La EAEHT del Sevilla (con estudios realizados sobre la modalidad).
- Especialistas comerciales, de negocio y desarrollo del MINTUR y del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares SA, principales protagonistas del proceso

inversionista y de la estrategia de desarrollo de golf (con al menos 5 años de experiencia en los estudios para la implementar el golf en Cuba).

- Personal especializado en la gestión y operación de campos (Caddy Master e instructores de golf del campo de Capdevila con más de 5 años de experiencia).

El primer paso consistió en la aplicación de un cuestionario (Anexo 7) que permitió a los especialistas (15 en este caso) autoevaluarse en una escala de 0 a 10, donde el 10 representa el valor máximo de conocimiento que el experto posee sobre el tema abordado.

La puntuación igual o mayor a 7 determinó la inclusión de los especialistas en el grupo que debía realizar la validación. También se tuvo en cuenta el grado de influencia (alto, medio, bajo) que tienen cada una de las fuentes siguientes en el conocimiento adquirido sobre el tema: análisis teóricos realizados por él mismo sobre el tema, su propia experiencia, conocimiento de otras experiencias de golf en el mundo, y el acceso a información sobre el tema.

De esta forma fueron seleccionados 9 especialistas para participar en la validación del plan estratégico propuesto. De ellos el 55,5 % tiene más de 15 años de experiencia en el turismo, de ellos directivos el 33,3 %; especialistas el 44,4% y técnico el 22,2%, de los cuales 1 es extranjero. (Anexo 8).

Un segundo paso fue la aplicación de un cuestionario a los expertos seleccionados donde se le entregó un documento que contenía aspectos esenciales referentes a la investigación, conjuntamente con un cuestionario donde se les sometió a su consideración los siete indicadores siguientes, según la escala: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) (Anexo 9).

Los indicadores desde el 1 hasta el 6 fueron altamente valorados por los 9 especialistas. El indicador 7 fue altamente valorados (A) por 7 especialistas, mientras que 2 de ellos le otorgaron una valoración media (M).

Indicador	Evaluación			Total
	A	M	B	
1. Correspondencia del plan estratégico con el objetivo de la investigación.	9			9
2. Coherencia interna del objetivo general del plan estratégico con las líneas estratégicas.	9			9
3. Rigor científico de las acciones propuestas contenidas en el plan estratégico.	9			9
4. Vocabulario científico utilizado en el plan estratégico.	9			9
5. Las líneas responden a la necesidad de contribuir al desarrollo local.	9			9
6. La propuesta contribuirá al desarrollo del golf en La Altura como modalidad turística, así como en convertir a Cuba en Destino turístico de Golf.	9			9
7. Existencia de condiciones para la implementación del plan estratégico.	7	2		9

Estos resultados respaldan la factibilidad del Plan Estratégico propuesto que a su vez contiene líneas estratégicas, estrategias específicas y acciones.

Algunos expertos han señalado entre las limitaciones de la propuesta, la no existencia de un marco legislativo para la inversión extranjera.

3.12 Conclusión del capítulo III

Las líneas estratégicas, la evaluación y los indicadores antes mencionados están encaminados a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un plan organizativo para mejorar las acciones que deben ponerse en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras. Por medio de una evaluación podemos ampliar o reajustar nuestros conocimientos sobre el proyecto. Esto significa que ya se dispone de cierta información y que no es necesaria su repetición en la evaluación.

CONCLUSIONES

- ✚ Se considera vital que otros estudios se interesen por fundamentar científicamente las bases metodológicas que sustentan el enfoque propuesto, Plan Estratégico, que sin dudas consolidaría las bases teóricas que hemos desarrollado en el presente trabajo.
- ✚ El golf es una modalidad que constituye un producto turístico que goza de gran receptividad y como nueva modalidad turística en Cuba debe seguirse trabajando en su aprendizaje por lo complejo de su implementación.
- ✚ La Altura tiene las condiciones idóneas para desarrollar esta modalidad turística ya que sus características geográficas y su excelente ubicación, sumado a que no está reconocida como área protegida permite el desarrollo progresivo de este proyecto.
- ✚ La comunidad es un elemento clave para lograr la ejecución del proyecto y con este un desarrollo local sostenible.
- ✚ La elaboración de la propuesta metodológica estructurada en cuatro líneas con sus respectivas acciones, da cumplimiento a los objetivos previstos en la investigación y constituye, un punto de partida en el análisis teórico y práctico acerca del desarrollo del golf en La Altura como modalidad turística.
- ✚ El estudio del valor patrimonial de las construcciones ya existentes aportan a la imagen y al valor agregado del proyecto.
- ✚ Según el resultado de las técnicas aplicadas en el trabajo validamos la factibilidad del Plan Estratégico propuesto.

RECOMENDACIONES

- ✚ La presente propuesta puede ser enriquecida a partir de otras experiencias que validen la aplicabilidad de esta propuesta de desarrollo local.
- ✚ Continuar estudiando esta modalidad, ya que seguirá ganando espacio en el ámbito turístico internacional, y de este modo poder insertarla a Cuba con resultados favorables en un corto plazo.
- ✚ Proponemos que el método de validación pueda ser utilizado en el futuro por otros proyectos en el país.
- ✚ Esta propuesta debe integrarse a otros proyectos de desarrollo local que implementen este Plan Estratégico.
- ✚ Debe respetarse la conservación de aquellas construcciones realizadas por Carlos Prío Socarrás (expresidente de la República) e insertar su utilización en el proyecto.
- ✚ Se debe continuar trabajando en la implementación de estas bases metodológicas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuña, C. y Repetto, F. 2000. "Marco de análisis de las políticas sociales", mimeo, CEDI, Buenos Aires.
2. Águila C, Y. 2004. "El desarrollo local". II Conferencia Internacional La Obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI. [En línea]. Cuba Socialista. Revista Teórica y Política. La Habana. Cuba. Disponible en: <http://www.cubasocialista.cu/TEXTOS/cmii/cmii02.htm>
3. Águila Cudeiro, Moya Padilla y Becerra Lois. 2009. "Aplicación del enfoque prospectivo para impulsar el Desarrollo Local en la comunidad 14 de Julio (Estudio de caso)", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009c/56/
4. Aguiló, P. E. 2002. El turismo sostenible y la necesidad de implantar modelos alternativos al turismo de masas. Palma de Mallorca.
5. Álvarez, G. 2000. Informe final entrenamiento sobre campos de golf. MINTUR. Cuba.
6. Amorós, B. F. 2002. El turismo de Golf en la Costa del Sol desde la perspectiva de la demanda. Universidad de Málaga. España.
7. Ayala, H. 2007. Apuntes sobre Modalidades Turísticas. Características y situación actual. Centro de Estudios Turísticos de La Universidad de La Habana. Cuba.
8. Bagur, B. 1994. Revista de Administración de Empresas. Ediciones Arindo S.A.
9. Blanes, J.J. y Pabón, E. A. 2004. "Los proyectos y el desarrollo local". Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 9. (Fecha de acceso 15/04/2012). Disponible en: www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf
10. Calva, J. L. 2007. "Políticas de desarrollo regional", en la colección Pensar la Nación. Número 13. UNAM. Cámara de diputados. Porrúa Editorial. México.
11. Campos de golf de los países de habla hispana. Disponible en: <http://www.lawebdegolf.com> (Fecha de acceso 3/03/2012).

12. Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries. 2006. EU Market Survey. Long Hault Tourism Market. France. CBI Market Information Database. Netherland.
13. Centro de Estudios Turísticos. 2005. Algunos elementos a tener en cuenta en el turismo de golf. CETUR, Universidad de La Habana. Cuba.
14. Cohen, E. 2005. Principales tendencias en el turismo contemporáneo.
15. Cuba podría abrir campos de golf para impulsar el turismo. Disponible en: <http://www.reuters.com> (Fecha de acceso /05/2012).
16. Cuba se deja seducir por el turismo de golf y piensa incluso en la PGA. Disponible en: <http://www.hoy.com> (Fecha de acceso 3/0/2012).
17. Dávila, G. R. 2000. El turismo de golf .Análisis de Mercado.
18. Díaz, A. y Cuéllar, E. 2007. Administración Inteligente. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
19. Echarri, P. L. 2006. Ciencia de la Tierra y del Medio Ambiente. CEIT Ediciones Teide. España.
20. Friedman, 2007. Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
21. García Brigos, J. 2002. Oponencia al Informe de Investigación “El papel de los Cuadros de la Administración Pública ante el desarrollo sostenible y el perfeccionamiento de la Dirección Estratégica Territorial”, mecanografiado, Instituto de Filosofía, CITMA, Cuba.
22. Historia del golf. Disponible en: <http://www.holegolf.com> y <http://es.wikipedia.org> (Fecha de acceso 5/03/2012).
23. Lazo Vento, C. 2002. “Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río”. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Pinar del Río.
24. León, C.M. y Sorhegui, R. 2004. “El Desarrollo Local en la Globalización”, en Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial.
25. Martín, R. 2009. Turismo y Crisis. Conferencia presentada en el Segundo Salón de Eventos Ferias e Incentivos. Ciudad de La Habana. Cuba.
26. Naranjo Dzierbo, E. 2004. “El Desarrollo Local y la competitividad en las prácticas internacionales”, en Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial.

27. OMT. 2005. Deporte y Turismo. Madrid. España.
28. _____. 2009. Barómetro del Turismo Mundial. Volumen 7. Madrid. España.
29. _____. 2009. Turismo: Panorama 2020. Las Américas. Volumen 2.
30. _____. 2009. Turismo: Panorama 2020. Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado. Volumen 7.
31. Palmares SA. Grupo Empresarial Extrahotelero. (s/a). Conceptos y definiciones sobre el tema inmobiliario. Documento de trabajo.
32. Padillas Sánchez, Y. El desarrollo local desde las políticas públicas. (Fecha de acceso 20/04/2012). Disponible en: <http://www.monografias.com>
33. Perelló, J. L. 2004. Tendencias y Desempeño del Caribe. Centro de Estudios Turísticos de La Universidad de La Habana. Cuba.
34. _____. 2005. Introducción a la investigación de Mercados Turísticos. Centro de Estudios Turísticos de La Universidad de La Habana. Cuba.
35. _____. 2006. El mercado turístico del Gran Caribe: tendencias y desempeño. CETUR. UH. Conferencia presentada en el Segundo congreso Internacional de Marketing Turístico. Manizales. Colombia.
36. Planas, S. C. 200. Proyecto de Capacitación y Entrenamiento de los RRHH para los campos de golf en Cuba. EAEHT. Ciudad de La Habana. Cuba.
37. Ramírez Pérez, Jorge Freddy. Desarrollo Sostenible Local. Su aplicación a partir del manejo turístico de un área natural, Las Terrazas, Cuba. 2006.
38. Reunión Nacional de Golf; Informe final. 2009. Varadero. Cuba.
39. Rodríguez, C.J. 2007. Técnicas cuantitativas: Escala de Likert. Escuela de Ciencias sociales, Carrera de Sociología. Universidad de Viña del Mar.
40. Rodríguez, R. 2007. El turismo de Golf (una aproximación a su estudio). Tesis en opción al grado de Máster en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Cuba.
41. Secretaría de Turismo, Comportamiento y tendencias del Golf en México. 2002. Dirección General de Desarrollo de Productos. SECTUR-IED. DF. México.
42. Serie de La Publicación Visión. Golf y Turismo. 2004. Centro De Información y Documentación Turísticas. Cuba.
43. Tassiopoulos, D.; Haydam, N. 2006. Golf tourists in South Africa: A demand side study of a niche market in sport tourism.



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

44. Toraya, Juan de las Cuevas. 2001. "500 Años de Construcciones en Cuba". Editorial Chavin – Servicios Gráficos y Editoriales S. L. Madrid, España.
45. Torres, V., El turismo de golf. Disponible en: <http://www.terracritica.com> Fecha de acceso 15/04/2012).
46. Urgellés Cardoza, R. 2010. "Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso Mayarí", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010a/654/

ANEXOS

Anexo 1. Modalidades de juego.

MATCH-PLAY: Es una de las dos modalidades que normalmente se emplean en las competiciones profesionales. Se juega por hoyos. Gana el hoyo quien lo haya hecho en menos golpes que su rival y no es imprescindible acabar de meter la bola en el hoyo (vale el putt dado). Se lleva la cuenta acumulando los hoyos ganados y restando los perdidos y se suele decir que un jugador va tantos arriba o tantos abajo. Acaba el partido cuando un competidor lleva más hoyos ganados que hoyos quedan por finalizar la vuelta. (Ej.: 4/3). Esta fórmula se utiliza en las competiciones por eliminatorias y en los partidos por equipos.

MEDAL-PLAY: Es el juego por golpes, la otra de las dos modalidades más extendidas. Gana el jugador que realice la ronda en el menor número de golpes. Juegan todos contra todos. Es la fórmula habitual en torneos profesionales y premios de un día.

STABLEFORD: Fórmula de juego en la que en cada hoyo se puntúa con relación al par: 1 punto por el bogey, dos por el par, tres por el birdie, cuatro por el eagle. Cuando no se ha podido terminar en los golpes que valen para la puntuación, se recoge la bola. Es la única fórmula en la que gana quien suma más alto. El stableford se utiliza actualmente muchísimo en premios locales, porque es una fórmula menos lenta que otras y permite levantar la bola.

MEJOR BOLA (FOURBALL): Es el típico partido entre amigos. Cuatro jugadores, cada uno juega su bola. En cada hoyo puntúa el resultado más bajo de cada bando. Gana quien consiga mejor resultado y se puntúa como en match-play, por hoyos.

Anexo 2. Normas de etiqueta del juego (hándicap).

Seguridad en el campo:

- No hacer swings de prueba en dirección a compañeros u otras personas en las proximidades.
- No golpear la bola hasta que los jugadores que le preceden no se hallen en la trayectoria prevista ni estén a su alcance.
- Gritar ¡bola! o ¡foore! para advertir a los demás cuando corran peligro de ser golpeados por una bola.

Consideración hacia otros:

- No echar los palos con ira o enfado cuando algo no salga como quiere.
- Estar preparado cuando llegue el turno de jugar, para que los grupos que siguen no tengan que esperar.
- No moverse, hablar o permanecer cerca mientras un jugador prepara o ejecuta un golpe.
- Siempre que sea posible, el grupo completo debe desplazarse de un hoyo al otro para evitar molestias a otros grupos que se encuentren en el campo.
- Hay que reparar cualquier daño que se haga al campo y se debe rastrillar la arena del búnker para dejarlo como estaba antes.

Ritmo de juego:

- Los jugadores deben jugar sin perder tiempo.
- La bola perdida no debe buscarse más de 5 minutos, para no retrasar el juego.
- Cuando se camine hacia la bola, hay que ir pensando en el próximo golpe.
- Los jugadores deben abandonar el green inmediatamente después de haber terminado el hoyo.

Prioridad:

- Los grupos de dos jugadores tienen derecho a adelantar a los de tres o cuatro jugadores.

Atuendo:

- Los caballeros deben usar camisetas con cuello y están prohibidos los pantalones vaqueros.



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

- Las damas deben usar igualmente camisetas con cuello y está prohibida tanto la ropa escotada como los vaqueros.

Anexo 3. Imágenes de La Altura.



Figura 1. Vivienda de la localidad.



Figura 2. Instalaciones de la antigua base del EJT.



Figura 3. Cimentaciones ejecutadas de instalaciones no terminadas en la antigua base del EJT.



Figura 4. Red de circulación vehicular interior, presencia de algunos elementos de mobiliario urbano.



Figura 5. Base de Campismo “La Altura”.

Anexo 4. Guía de preguntas. Grupo de discusión.

Sujetos: Especialistas y Directivos Nacionales de diferentes disciplinas, instituciones y entidades vinculadas al estudio, monitoreo o desarrollo del golf.

Objetivo: Conocer la experiencia desarrollada en Cuba para esta modalidad.

Preguntas

1. ¿El turismo de golf atrae solamente a un segmento de mercado de élite o se ha ampliado este concepto extendiéndose a otros estratos sociales? (Características del segmento de mercado)
2. ¿Qué piensa sobre el hecho de que Cuba apueste por el golf? (Pertinencia del golf en Cuba)
3. ¿Qué alternativa sería más factible para implementar el proceso inversionista para el financiamiento de los campos? (Financiamiento de los proyectos)
4. ¿Considera que asociar los campos a la actividad inmobiliaria sea una estrategia adecuada para lograr el retorno de la inversión y la rentabilidad del negocio, en las condiciones actuales de Cuba?
5. ¿Cómo se puede minimizar el impacto negativo de los altos costos de construcción en Cuba que desestimulan la inversión extranjera? (Construcción)
6. ¿Qué le falta a Cuba para dar respuesta a la demanda de este segmento? (Debilidades de Cuba para el golf)
7. ¿Qué impacto tienen las restricciones de viaje y el bloqueo para el desarrollo de la modalidad? (Impacto del bloqueo). . ¿Los proyectos de golf pueden fundamentarse en una filosofía conservadora del medio ambiente? ¿Qué ejemplos conoce? (Impacto medioambiental).
8. ¿Cree necesario crear una campaña promocional especializada para golf o incluir la promoción de este segmento, en la campaña global del MINTUR con el resto de las modalidades? (Estrategia de promoción).
9. ¿Cree necesario en un futuro crear una empresa especializada que administre la gestión de la modalidad?

Anexo 5. Encuesta

Sujetos: Trabajadores del Turismo.

Objetivo: Determinar la importancia que le conceden los Trabajadores vinculados a los campos de Golf a la promoción de los campos de golf como modalidad turística.

1. Datos Sociodemográficos

Edad _____ Años de Trabajo en el turismo. _____

2. ¿A qué área del turismo está vinculado?

___ Administrativa ___ Comercial ___ Servicios ___ Directivos de empresas

3. ¿Conoce usted los campos de golf?

___ Sí ___ No

4. ¿Su trabajo lo relaciona con esta actividad? ¿Con que frecuencia?

___ Siempre

___ A veces

___ Casi nunca

___ Nunca

5. ¿Creé usted que es factible construir campos de golf?, ¿Por qué?

6. ¿Se siente identificado (a) con los campos de golf?

___ Sí No___

7. ¿Considera importante construir campos de golf como propuesta turística atractiva? ¿Por qué?



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

8. *¿Conoce usted si La Altura es un área atractiva para desarrollar esta actividad?*

____ Sí No ____

9. *¿Qué turismos a su consideración le interesa utilizar más los campos de golf en Cuba?*

Anexo 6. Encuesta

Sujetos: Turistas que visitan los campos de Golf.

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los turistas que visitan los campos de Golf en Varadero con respecto a estas instalaciones.

1. Datos Sociodemográficos

Edad _____ País de residencia. _____

2. ¿Cómo conoció la existencia de los campos de golf en Varadero?

Promoción Internacional: _____

Promoción en el hotel a mi llegada al país: _____

Por un amigo: _____

Por Internet: _____

3. ¿Ha utilizado este servicio en otras ocasiones?

Sí _____ No _____

En caso de su respuesta ser afirmativa diga con qué frecuencia lo ha realizado:

A veces _____

Casi nunca _____

Es la primea vez _____

4. ¿Creé usted que le falta algún servicio a nuestros campos de golf en relación a otros visitados por usted fuera de Cuba?, ¿Cuál?

5. El servicio prestado en el campo de golf es:

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____



Anexo 7. Cuestionario de autoevaluación de los especialistas.

Estimado Especialista: Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al proyecto de desarrollo del golf en La Altura y su vínculo con el desarrollo local del territorio. Le pedimos realice una autoevaluación de sus conocimientos sobre este proyecto. Para el logro de nuestros propósitos, necesitamos su máxima sinceridad en las respuestas.

Nombre y Apellidos: _____

Directivo____ Especialista____ Técnico____ Inversión extranjera_____

Años de experiencia en el sector del turismo: _____

1.- Marque con una X en la siguiente escala el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el Proyecto de desarrollo del golf en La Altura: (La escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

2.- Realice una autoevaluación del grado de conocimiento que sobre el proyecto usted posee. Para ello marque con una X según corresponda en A (alto), M (medio) o B (bajo):

INFORMACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA		
	A	M	B
Conocimiento general del proyecto.			
Conocimiento general sobre el golf como modalidad turística.			
Conocimiento sobre los servicios que se pueden brindar a esta modalidad.			
Conocimiento sobre la comunidad La Altura.			
Vínculo del proyecto con la comunidad y el desarrollo local.			
Experiencia de usted con este tipo de modalidad.			
Conocimiento sobre esta modalidad en el mundo.			
Muchas gracias por su colaboración.			



Anexo 8: Grupo de expertos consultados.

1. Sandino Fernández Vidal. Director de Investigación, Desarrollo y Negocios del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares SA.
2. Gabriel Álvarez. Director UEB de Golf del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares SA.
3. Osvaldo Santana. Licenciado en Relaciones Internacionales. Especialista Principal UEB Golf, del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares SA.
4. Teresa Martín. Directora de Inversiones del MINTUR.
5. Dinh Nho Hung. Inversionista de la Compañía vietnamita: Housing and Urban Development Corporation, Hud Caribe Viet Nam Joint Stock Company.
6. Eduardo Muñoz Baños. Profesor Auxiliar de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana.
7. Dr. Ramón Martín Fernández. Decano de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana.
8. MSc. José Luis Perelló Cabrera. Profesor de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana.
9. Julián Rodríguez especialista del Observatorio Turístico del MINTUR.
10. Ivet Pampín. Caddy Master del Club de golf Capdevila.

Anexo 9. Cuestionario para la evaluación de la estrategia por criterio de especialistas.

Estimado experto(a): Este cuestionario, tiene como objetivo constatar la validez del plan estratégico para el desarrollo del golf en La Altura, por lo que considerando su experiencia, solicitamos su colaboración al responder la encuesta. Se anexa un documento con el resumen del plan estratégico. Una vez analizado el documento adjunto, evalúe los siguientes indicadores, teniendo en cuenta la siguiente escala:

(1) Alto, (2) Medio y (3) Bajo.

INDICADOR	EVALUACIÓN		
	1	2	3
Correspondencia del plan estratégico con el objetivo de la investigación.			
Coherencia interna del objetivo general del plan estratégico con las líneas estratégicas.			
Rigor científico de las acciones propuestas contenidas en el plan estratégico.			
Vocabulario científico utilizado en el plan estratégico.			
Las líneas responden a la necesidad de contribuir al desarrollo local.			
La propuesta contribuirá al desarrollo del golf en La Altura como modalidad turística, así como en convertir a Cuba en Destino turístico de Golf.			
Existencia de condiciones para la implementación del plan estratégico.			

a) Señale las limitaciones de la propuesta.

b) Señale algunas sugerencias para el perfeccionamiento del plan estratégico.